

Санкт-Петербургский государственный университет

КОСОЛАПОВА Анна Владимировна

Выпускная квалификационная работа

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ
МЕСТЕ НА ПРИМЕРЕ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Основная образовательная программа бакалавриата
«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.с.н.,
доцент, НИКИФОРОВА Ольга Александровна

Рецензент: старший преподаватель,
КУЛЬЧИЦКАЯ Елена Валерьевна

Санкт-Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Система обучения персонала: подходы, принципы и цели	6
1.2 Особенности использования методов обучения персонала на рабочем месте	12
1.3 Принципы и критерии выбора методов обучения персонала	26
Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПУБЛИЧНОМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ «ВТБ»	30
2.1 Характеристика организационно-экономической структуры и кадровой деятельности в ПАО «ВТБ»	30
2.2 Анализ действующей системы обучения в ПАО «ВТБ»	41
2.3 Разработка системы обучения персонала фронт-линии на рабочем месте	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	71

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях рыночной экономики происходит постоянное развитие бизнеса, в связи с чем возрастает уровень конкуренции. Перед каждой организацией, желающей оставаться конкурентоспособной, возникает задача как можно лучше адаптироваться и приспособиться к изменяющимся условиям. Результаты исследований последних лет в области изучения капитала организации отражают тот факт, что основополагающим активом организаций является человеческий капитал, воздействие на который приводит к нарастающему эффекту изменений в других видах активов. Перечисляя составляющие стоимости человеческого капитала, исследователи уделяют особое внимание уровню квалификации персонала.

В деятельности финансово-кредитной организации персонал имеет особое значение, поскольку от уровня его профессионализма, качества обслуживания клиентов зависят не только экономические показатели работы банка, но и его имидж, во многом определяющий его конкурентные преимущества на рынке финансово-кредитных продуктов. Наличие необходимых знаний, умений и навыков позволяют сотрудникам работать результативно, что доказывает необходимость инвестирования в систему обучения персонала. Сокращение сроков актуальности профессиональных знаний приводит к тому, что сотрудникам в процессе выполнения их трудовых функций становится недостаточно знаний, полученных во время обучения в учебных заведениях. При этом в настоящий момент наблюдается смещение обучения в сторону развития компетенций, всё большую популярность приобретает модель «70-20-10», отражающая тенденцию переноса процесса обучения на рабочие места. Поэтому компаниям жизненно необходимо превратить обучение в непрерывный процесс, причем особое внимание стоит уделить внедрению *методов обучения на рабочем месте*, что доказывает **актуальность** данной работы.

Невозможно отрицать, что компании тратят огромные суммы, инвестируя в обучение, поэтому руководству важно иметь гарантии того, что сотрудник не решит покинуть компанию сразу после прохождения обучения. Это является существенной проблемой, поскольку поиск кандидата на должность, его обучение повлечет новые затраты. Поэтому в современных условиях обучение персонала должно выполнять роль мотиватора само по себе, повышая вовлеченность персонала в трудовой процесс.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «ВТБ». **Предметом исследования** – система обучения персонала на рабочем месте в ПАО «ВТБ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы обучения персонала на рабочем месте в ПАО «ВТБ».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие *задачи*:

- Изучить принципы и этапы построения эффективной системы обучения персонала в организации с учетом её текущих целей и стратегии;
- Систематизировать методы обучения персонала;
- Подробно осветить методы обучения на рабочем месте, выявить преимущества и недостатки каждого из них;
- Рассмотреть принципы и критерии, на основании которых организация выбирает те или иные методы
- Дать общую характеристику ПАО «ВТБ», провести анализ его внешней и внутренней среды;
- Провести анализ действующей в ПАО «ВТБ» системы обучения персоналом, уделив особое внимание обучению на рабочем месте, выявить существующие проблемы;
- Обосновать рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на рабочем месте и предложить разработку новой системы обучения на рабочем месте.

Теоретической и методологической основой данной выпускной квалификационной работы являются труды таких отечественных и зарубежных авторов, как М. Армстронг, П. Друкер, Д. Киркпатрик, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, В.Р. Веснин и другие. Иными информационными источниками послужили статьи, опубликованные в журналах, посвященных управлению персоналом, материалы конференций и тематические порталы, публикующие информацию о практиках современных организаций.

Структура данной выпускной квалификационной работы представлена в виде двух глав, введения, заключения, библиографического перечня и приложения.

Во введении обозначены актуальность, объект, предмет и методы исследования, цель и задачи выпускной квалификационной работы, практическая значимость и структура.

В первой главе «Теоретико-методологические основы обучения персонала» рассматриваются теоретические основы процесса обучения, раскрывается понятие методов обучения персонала, проводится их классификация и критерии выбора, на основании которых руководство организации принимает решение о выборе того или иного метода обучения, подробно рассматриваются методы обучения персонала на рабочем месте.

Во второй главе «Исследование системы обучения персонала в публичном акционерном обществе “ВТБ”» представлена организационно-экономическая характеристика банка, его кадровая политика, проведен анализ его деятельности с использованием различных методов. Также, во второй главе описана действующая система обучения персонала в ПАО «ВТБ», проведен её SWOT-анализ, на основании которого предложена

разработка новой системы обучения персонала на рабочем месте с учетом текущей стратегии ПАО «ВТБ».

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы.

При написании работы использовались следующие *методы*: анализ, сравнение, классификация, синтез и обобщение, включенное наблюдение, интервью, анализ внутренних документов, SWOT-анализ, то есть теоретические и практические методы исследования.

Для получения необходимой информации и составления данного отчета были использованы такие методы как анализ внутренней документации, социальной отчетности, материалов из различных открытых источников, а также наблюдение за работой представителей учебного центра ПАО «ВТБ», интервью со специалистами, ответственными за отдельные функции управления персоналом в Банке.

Научная новизна состоит в том, что разработка программ обучения персонала в организации в условиях рыночной экономики имеет свои качественные отличия, одним из которых является процесс смещения обучения на рабочие места с использованием ряда методов, которые были подробно рассмотрены в работе, при этом были выявлены положительные и негативные аспекты каждого метода, рассмотрены ситуации, в которых руководству стоит обратить внимание на применение конкретного метода, а также проведен сравнительный анализ.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в ПАО «ВТБ» при пересмотре действующей системы обучения персонала на рабочем месте.

Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Система обучения персонала: подходы, принципы и цели

В условиях стремительно изменяющейся ситуации на рынке конкурентоспособность организаций во многом зависит от уровня подготовки персонала, но, во-первых, часто предложение квалифицированных специалистов на рынке труда не может удовлетворить их потребность в персонале, во-вторых, для организации экономичнее добиться повышения отдачи от уже работающих сотрудников. Также это способствует росту социальных качеств персонала, понижению уровня текучести кадров. Поэтому большая часть компаний инвестирует в своих сотрудников, выстраивая систему обучения в рамках своей кадровой стратегии, чтобы возвращать специалистов и экспертов в собственных стенах.

Рассматривая различные подходы отечественных и зарубежных авторов к понятию «обучение», обобщенно можно определить обучение персонала в организации как процесс создания, накопления, изменения и передачи знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности внутри организации. Необходимость в обучении сотрудников организации и выстраивании системы обучения чаще всего бывает вызвана такими потребностями, как [15, с.25]:

- Потребностью в повышении качества выполняемой работы персоналом на своих рабочих местах
- Потребностью в использовании новых технологий/ оборудования/ программ (переоснащение рабочего места)
- Потребностью в ротации (подготовка сотрудника к новой для него должности в связи с продвижением)

Система обучения персонала – это составная часть менеджмента персонала, комплекс специальных мер, решений и деятельности, обеспечивающих: упорядоченность и развернутость полученной информации; ускоренную процедуру адаптации сотрудников в новом коллективе или в случае смены места работы; постоянное эффективное развитие знаний, умений и навыков персонала организации. [10]

Каждая организация в процессе своего жизненного цикла проходит несколько стадий развития, наиболее характерными из которых являются стремительный рост, стабилизация и спад. Руководство организации чаще всего начинает задумываться о выстраивании системы обучения персонала на стадии стабилизации, когда поступление сверхдоходов завершается, и главной задачей становится повышение эффективности и производительности труда.

Затраты на обучение персонала во время стабилизации оправданы, так как персонал уже в полной мере овладел текущей производственной технологией и процессами при низкой текучести кадров. [31, с.264]

При разработке программы обучения персонала выделяют следующие этапы:

- 1) Выбор объекта обучения (сотрудника) согласно целям, которые хочет достичь компания;
- 2) Установление задач обучения в соответствии с задачами организации и содержанием работы персонала;
- 3) Определение потребности в обучении;
- 4) Выбор субъекта (кто будет проводить обучение);
- 5) Установление длительности процесса обучения, места проведения, содержания и методов;
- 6) Мероприятия по закреплению знаний;
- 7) Оценка и анализ результатов проведения обучения.

При проведении обучения качественные изменения происходят и в самой деятельности: снижается утомляемость, результативность увеличивается быстрее затрат, темп работы ускоряется, развивается чувство времени и ответственности, улучшаются способы выполнения работ, что также положительно сказывается на благосостоянии организации. [34, с.30-31]

Обучение персонала играет роль в осведомлении персонала о стратегических целях организации, способствует вовлечению в процесс их достижения. Причем в свою очередь отношение к построению системы обучения персонала напрямую связано с текущей стратегией организации [25, с.210]:

- При *стратегии предпринимательства* обучение персонала играет ведущую роль, поскольку целью ставится накопление у сотрудников профессиональных знаний, умений и навыков;
- Реализация *стратегии динамического роста* обучение происходит на постоянной основе, причем стремление персонала к самосовершенствованию поддерживается со стороны руководства;
- *Стратегия прибыли* подразумевает выполнение сотрудниками проектов и реализацию реальных бизнес-задач в целях обучения и накопления опыта, при этом возможно посещение учебных курсов;

- При *стратегии изменения курса* высока вероятность продвижения персонала по карьерной лестнице, поэтому особое внимание уделяется обучению на постоянной основе, при этом руководство организации готовы порой полностью оплачивать сотрудникам MBA и другие дорогостоящие программы;
- При *стратегии ликвидации* обучение происходит только в том случае, если по закону перед организацией встает обязанность трудоустроить персонал после высвобождения.

Многие организации не заинтересованы во вложении средств в развитие своего человеческого капитала, предпочитая закрывать позиции уже обученными специалистами с необходимым на данный момент уровнем квалификации в целях экономии времени и средств. Такой подход рано или поздно приводит к тому, что начальные знания уже не соответствуют текущей ситуации в отрасли, причем снижается вовлеченность самих сотрудников, не задается правильная установка на труд, что приводит к уменьшению эффективности от их профессиональной деятельности.

В свою очередь организации, заинтересованные в обучении персонала, вкладывающие средства в грамотное построение системы обучения, в итоге получают лояльных сотрудников, способных подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды, предлагая инновационные идеи и решения. Но стоит отметить, что положительная отдача достигается только при такой организации образовательного процесса, которая соответствует научным подходам к выстраиванию системы обучения [3, с.42-43]:

Системный подход – обучение персонала воспринимается как система с взаимосвязанными, влияющими друг на друга элементами;

Эмпирический подход – осуществление обучения персонала на основе опыта схожих по сфере деятельности организаций;

Процессный подход – соблюдение четкой последовательности в процессе обучения персонала (этапы планирования, внедрения, проведения мероприятий по обучению, оценки и т.д.)

Ситуационный подход – при проведении обучения персонала учитывается текущая потребность организации в сотрудниках определенного уровня квалификации;

Информационный подход – внешние факторы и новая информация непосредственно влияют на построение системы обучения в организации;

Моделирование как подход – построение модели процесса обучения персонала и её внедрение в организации;

Целевой подход – процесс обучения персонала направлен в первую очередь на достижение основной цели организации;

Системно-структурный подход – как уже было упомянуто, обучение персонала рассматривается как система, но также учитывается и структура самих элементов этой системы.

Невзирая на методы и цели обучения персонала, добиться должного результата возможно лишь при условии соблюдения таких принципов, как [9, с.15-16]:

- *Принцип научности и оперативности* (программы обучения персонала должны соответствовать современным теоретическим основам в области управления персоналом, при этом важно быстрое реагирование на происходящие изменения и мировые тенденции);
- *Принцип экономичности* (затраты на проведение мероприятий по обучению персонала должны быть экономически обоснованы);
- *Принцип системности* (целостность, четкая последовательность развития персонала, взаимосвязь процедур);
- *Принцип перспективности* (обучение направлено на профессиональный рост и дальнейшее развитие персонала);
- *Принцип согласованности* (практические и теоретические знания, умения и навыки, полученные в процессе обучения, должны быть взаимосвязаны между собой);
- *Принцип специализации* (при составлении программы обучения сотрудника необходимо в первую очередь опираться на его профессиональную специализацию и имеющиеся у него знания, умения и навыки);
- *Принцип оптимальности и достаточности* (выстроенная система обучения должна соответствовать достижению определенного уровня квалификации специалиста, который в данный момент времени необходим организации);
- *Принцип преемственности* (заимствование опыта ведущих компаний, разработчиков «ноу-хау» в области обучения персонала, гибкость форм и методов осуществления обучения, что способствует сокращению рисков ухода сотрудника при переманивании его конкурентами);
- *Принцип стимулирования* (повышение мотивации (материальное и нематериальное стимулирование), развитие лояльности в организации).

Особое внимание следует уделить последнему из принципов, поскольку именно его соблюдение может дать гарантию, что по окончании срока обучения будет видна отдача, и что сотрудник не решит покинуть организацию, получив от неё нужный на рынке труда багаж знаний. Денежные и временные затраты при этом уйдут на пользу конкурентов, к тому

же придется искать замену ушедшему работнику. Работодатели могут недофинансировать текущее дополнительное профессиональное обучение работников из-за положительных внешних эффектов (экстерналий) обучения для других работодателей. [13, с.145] Переманивание квалифицированных сотрудников является частой тенденцией в современном мире, когда можно говорить о дефиците качественных и эффективных кадров. [13, с.68-73] Поэтому наряду с процессом обучения руководство организации должно системно производить мероприятия по повышению мотивации персонала. Лицам, ответственным за составление программ обучения и отвечающим за их реализацию, необходимо продумать меры, поддерживающие нужный настрой как во время самого обучения, так и после проведения программ. В данном случае целесообразно не поверхностно вводить процедуру заключения договора на обучение, посттренинговую оплату и прочие защитные для компании методы, а глубже воздействовать на стимулы, побуждающие к работе. Предотвращение общей демотивации сотрудников возможно посредством максимального вовлечения персонала в процесс обучения. Заинтересованность работников в результатах своей деятельности, четкое понимание того, зачем необходимо обучение, как новые знания помогут на практике, приведут к тому, что работник сам не решит покинуть текущее рабочее место. В качестве средств удержания применяются различные мотиваторы. Причем роль денежных мотиваторов на современном этапе развития организации бизнеса постепенно уходит на второй план, поскольку выявлено, что работник привыкает к новой оплате труда в среднем за 5-8 месяцев. Поэтому всё большее значение приобретает лично ориентированная социальная политика, занимающая особую роль в формировании мотивации работников, их самовыражении в работе. Она представляет собой предоставление работникам дополнительных услуг, льгот, выплат социального характера. В качестве мотивационного ресурса управления социальная политика должна обеспечивать сотруднику возможность удовлетворения своих потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Приверженность и лояльность сотрудника, выработанная в течение срока службы, является весомым гарантом его стабильного развития на благо компании.

Основываясь на опыте зарубежных стран, а также учитывая отечественный опыт, Ю.Г. Одегов, профессор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ, автор множества учебников по управлению персоналом, выделил три концепции обучения персонала [17, 480-492]:

- *концепция специализированного обучения*, которое направлено на текущий период времени или затрагивает ближайшее будущее – имеет отношение к рабочему месту, привязано к нему. Причем эффективно лишь в течение определенного отрезка времени, зачастую непродолжительного, но всё равно является значимым для

работника, поскольку повышает уровень его веры в себя, самооценку, способствует удержанию рабочего места, качественному выполнению ожидаемых функций.

- *концепция многопрофильного обучения* – способствует повышению уровня мобильности сотрудника (как производственной, так и непроизводственной), поэтому эффективна с экономической точки зрения. Но в то же время для организации возникает риск того, что работник может покинуть свое текущее место работы, выбрать организацию с более выгодными условиями, где он сможет применить свои новые знания и умения.
- *концепция обучения, ориентированного на личность* – рассматривает своей основной задачей развить личностные качества каждого отдельного сотрудника. Делает упор на его врожденные и приобретенные способности, приспособливает их к практическому применению для целей организации. В основном, данная концепция направлена на работу с людьми, имеющими склонность к самостоятельной научной и творческой деятельности, обладающими ярко выраженными навыками руководителя или педагога.

В современных условиях постоянно изменяющейся ситуации в экономике организация ставит целью обучения персонала повышение уровня профессионализма, а также совершенствование технологии трудового процесса. [22, с.597]

Цели построения системы обучения персонала зависят от финансового положения организации, от времени, которое может быть затрачено на его проведение, от сферы деятельности компании и от категории сотрудников, нуждающихся в обучении. К основным целям обучения персонала в организации относятся [14]:

- Повышение производительности труда путем получения новых знаний, умений и навыков, а также с помощью повышения мотивации к труду;
- Повышение эффективности от времени, затраченного на адаптацию новых сотрудников, а также более полное понимание ими стратегии организации;
- Создание кадрового резерва;
- Подготовка управленческого персонала;
- Возобновление и модернизация знаний персонала с большим стажем работы;
- Удержание талантов и их развитие;
- Постоянный процесс развития организации (самообучающаяся организация);
- Оперативное выявление и решение проблем.

Основной общей целью построения системы обучения в организации является её стремление к повышению эффективности каждого сотрудника, что приводит к возрастанию

эффективности в целом. Грамотно подобранные содержание программы обучения и методы, используемые в процессе её реализации, о которых пойдет речь в следующем параграфе, являются главнейшими факторами, влияющими на результативность обучения.

1.2 Особенности использования методов обучения персонала на рабочем месте

Под методами обучения персонала организации подразумеваются способы, при которых достигается получение сотрудниками знаний, овладение умениями, навыками. Посредством этих методов осуществляется процесс профессионального обучения. На сегодняшний день существует огромное количество методов, используемых организациями для обучения своих сотрудников. К их числу относят традиционные методы, например, лекции и семинары, знакомые ещё с момента получения сотрудником среднего, профессионального и высшего образования, так и непосредственно разработанные для применения в процессе обучения на рабочем месте. В целом, классификация методов проводится современными авторами по ряду признаков [33, с.26]:

- по количеству сотрудников, непосредственно участвующих в процессе обучения методы могут быть разделены на *индивидуальные* и *групповые*. Их отличие состоит в том, что при групповом обучении затраты организации существенно ниже, но в то же время ощущается недостаток внимания к конкретному работнику, его навыкам и умениям;
- по степени участия персонала в процессе обучения осуществляется деление методов на *активные* и *неактивные*. Активные предполагают прямое участие обучающихся, их взаимодействие с тренером и между собой. Неактивные отличаются традиционным процессом передачи информации, например, лекции, зачастую не приносящие должного результата из-за невнимательности и незаинтересованности слушателей;
- по виду организации процесса обучения выделяют методы, применяемые *на рабочем месте* (без отрыва от производства) и *вне рабочего места* (с отрывом от производства.) Первые предполагают интеграцию с самим процессом производства и непосредственным применением полученных знаний на практике, чем в какой-то степени превосходят методы с отрывом. Обучение вне рабочего места также может включать в себя прохождение обучения вне самой организации (курсы повышения квалификации, центры дополнительного образования).

Мировая тенденция зарождения всё новых форм обучения обусловлена необходимостью подстраиваться под всевозрастающие потоки информации, когда объем знаний, необходимый для сохранения конкурентоспособности, растет в геометрической

прогрессии с каждым годом. Причем время, которое организация может выделить на процесс освоения этих знаний, ограничено. Поэтому всё чаще руководители останавливают свой выбор на активных методах обучения, развивают навыки командной работы сотрудников, стараются выбрать наиболее продуктивные формы обучения. Большинство из них впервые зародились на Западе, поэтому для их эффективного использования, специалистам необходимо произвести их адаптацию под реалии, в которых существуют российские организации.

Безусловно, не существует формально обусловленной границы, позволяющей однозначно разделять методы на группы. Так, одна программа обучения может совмещать в себе использование различных методов, переход от одного к другому, например, от лекции к практическим занятиям и деловым играм. Огромное количество критериев позволяют лишь разграничивать их для эффективного применения на практике. Также не стоит забывать и о роли самообучения сотрудников. Так, в современном мире организации чаще разделяют методы обучения на две большие группы по критерию отрыва от производства – *обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места*. Методы, принадлежащие к этим группам, не исключают друг друга, а наоборот взаимодополняют.

Методы, применяемые при обучении персонала вне рабочего места, характеризуются большим разнообразием [13, с.95-140]:

- чтение лекций;
- программированные курсы обучения;
- семинары, конференции, дискуссии, встречи с руководством, беседы за «круглым столом»;
- самостоятельное решение конкретных задач из производственной практики (для руководящего персонала);
- деловые игры;
- решение производственно-экономических проблем с помощью моделей;
- тренинги;
- кружок качества («место работы»), рабочая группа.

В современных условиях зарождается тенденция переноса обучения персонала на их рабочие места, когда ответственность за результаты ложится на самого сотрудника и его руководителя. Это подтверждает популярность не только в западных странах, но и в России подхода «70-20-10», где 70% времени уделяется обучению на рабочем месте за счет решения бизнес-задач; 20% – также относятся к обучению на рабочем месте, но уже под присмотром более опытного сотрудника с последующей обратной связью; оставшиеся 10% времени

занимает обучение с отрывом от рабочего места (семинары, тренинги и т.д.). Распространению данной пропорции способствует переориентация большинства крупных компаний к компетентностному подходу в развитии своих сотрудников, когда проведением единичного тренинга не добиться глубокого понимания сущности задач и повышения уровня компетенции. [10]

Обучение персонала на рабочем месте способствует повышению уровня компетенций сотрудника без отрыва от выполнения его должностных обязанностей через непрерывную практическую деятельность, и подразумевают под собой постановку конкретных целей и задач для выполнения непосредственно на рабочем месте.

Достоинства этой группы методов выражены в:

- гибкости, т.е. возможности непосредственно подстроить содержание процесса обучения согласно текущим возможностям, целям организации;
- адаптивности, т.е. использовании в процессе обучения реального оборудования организации, рассмотрение конкретных, а не смоделированных ситуаций;
- эффективности в случае необходимости однопрофильного обучения достаточно больших групп работников, при наличии требуемых для этого средств, экспертов и преподавателей;
- содействии успешной деятельности работника на типичных рабочих местах путем выработки конкретных умений и навыков, так, чтобы он смог без дополнительного обучения в течение ряда лет успешно справляться со своими функциональными обязанностями.

Наряду с указанными достоинствами можно выделить ряд существенных недостатков. Дело в том, что в процессе обучения персонал испытывает недостаток теоретических знаний, опираясь в выполнении работы лишь на приобретенный ранее опыт. Это, во-первых, лишает сотрудников проявления творческого потенциала, нахождения самостоятельно более эффективных путей решения задач, во-вторых, может возникнуть проблема недостаточной квалификации наставника, выявленная уже на поздних этапах.

Рассмотрим более подробно каждый из методов обучения на рабочем месте:

Наставничество, mentoring – целенаправленная передача опыта; [21, с.246-251]

Многие организации, как в России, так и за рубежом, независимо от их рода деятельности и масштаба, практикуют такой метод обучения, как наставничество. Он проявляется в индивидуальном или коллективном шефстве опытных работников (наставников) над новыми сотрудниками или сотрудниками, повышающими квалификацию (их группами) с целью передачи опыта, контроля качества исполнения, прививания

ценностей корпоративной культуры и культуры труда. Также во многих организациях именно наставник проводит молодому сотруднику вводный производственный инструктаж непосредственно в начале процесса обучения.

Организации по-прежнему делают свой выбор в сторону наставничества по той причине, что при низких затратах и косвенном участии руководства сотрудник всесторонне развивается не только профессионально, но и личностно. Как правило, применение данного метода характерно для организаций, имеющих в своем штате более 6 сотрудников.

В широком понимании термина «наставничество» делается акцент на том, что данный метод является не простой информационной помощью, но и взаимоотношениями и диалогом между сотрудниками по вопросам развития, психологической помощью. [41, с.117] Следовательно, ключевую роль в результатах процесса обучения методом наставничества играет личность наставника, его умение расположить к себе и создать доверительную обстановку. Он должен иметь не только профессиональные знания, умения и навыки, но и уметь донести их до подшефного своевременно и в соответствующей форме. К личностным качествам, которыми должен обладать наставник, причисляют [35, с.728]:

- Ответственность,
- терпение,
- тактичность,
- отзывчивость,
- самоорганизация.

Наставничество не требует отрыва работника от своего рабочего места, то есть на протяжении всего процесса обучения сотрудник должен выполнять свои типовые профессиональные задачи, что автоматически решает проблему несоответствия между практической деятельностью и начальной теоретической подготовкой. На практике многие компании отличают два типа наставничества [26, с.192-193]:

1. *Неформальное наставничество* – тип наставничества, при котором данный вид рабочих отношений возникает между сотрудниками самостоятельно без вмешательства со стороны руководства;
2. *Формальное наставничество* – подразумевает под собой построение структурированного процесса обучения и развития молодых специалистов; стажеров; ключевых сотрудников; сотрудников, подготавливаемых на руководящие должности при поддержке со стороны руководства организации.

Во многих организациях данный метод применяется для удержания и повышения степени вовлеченности персонала. На основании статистических данных известно, что сотрудники, имевшие наставника в начале своей трудовой деятельности, остаются в организации в два раза чаще, чем те, кто не был подшефным у наставника, следовательно наставничество способствует снижению текучести кадров. [16]

В процессе передачи знаний и опыта чаще всего используют следующие особо популярные в западных странах техники и их комбинации [1, с.25]:

- «*Посев*» – постепенная подготовка, начальный этап формирования у подшефного знаний и навыков, которые пригодятся ему в решении последующих задач;
- «*Сбор урожая*» – получение наставником обратной связи о том, что было изучено и насколько это полезно в процессе работы;
- «*Сопровождение*» – на протяжении всего процесса наставник обязуется оказывать поддержку, содействовать профессиональному росту и развитию сотрудника;
- «*Катализация*» – совершение качественного скачка в обучении посредством погружения подшефного в среду критических изменений;
- «*Показ*» – личная демонстрация наставником определенных рабочих операций, что разъясняет содержание и алгоритм выполнения;

В России наибольшей популярностью обладает техника «*Расскажи-Покажи-Сделай*», относящаяся к формальному наставничеству, когда наставник заранее разрабатывает план действий, формулирует цель и определяет знания, умения и навыки, которыми должен овладеть его подопечный по окончании обучения. В процессе применения данной техники наставник сперва объясняет обучаемому задание, отвечает на возникающие вопросы и удостоверяется, верно ли сотрудник трактует формулировку задания, затем на втором этапе происходит демонстрация того, как это нужно сделать на практике, с пояснениями наставника, на заключительном этапе подшефный самостоятельно выполняет порученной задание, после чего наставник дает обратную связь и проверяет результат.

В общемировой практике выделяют так называемую «высшую форму наставничества» – **менторинг**, который подразумевает под собой не только передачу профессиональных знаний и информации о трудовых процессах в компании, но и внимание к личностному и индивидуальному развитию нового сотрудника. Таким методом осуществляется подготовка не рядовых специалистов, а преемников для руководства. Менторинг – это двусторонние отношения, которые нужны как наставнику, так и ученику.

Ментор получает возможность поделиться собственным опытом, а подшефный (протеже или менти) в то же время получает ценные знания и умения, которые помогут ему в работе и поспособствуют развитию всего бизнеса компании. Важно, чтобы ментор не учил менти, а, оценив ситуацию, смог способствовать его развитию в нужном компании направлении.

В целом, алгоритм применения данного метода может выглядеть следующим образом: собеседование для определения пар «ментор-протеже (подшефный)» — центр оценки — разработка индивидуальных программ развития протеже — теоретическая и практическая подготовка, взаимодействие с ментором, тренинги, консультации — мониторинг эффективности наставнической деятельности (анкетирование) — обратная связь. В ходе менторинга важным аспектом является и мотивация ментора. Помимо признания руководства можно рассматривать также возможность материального вознаграждения данного сотрудника, выплачиваемое однократно или с какой-то периодичностью.

Метод наставничества активно используется российскими компаниями, особенно его применение необходимо в следующих ситуациях:

- Недостаточное количество персонала среднего возраста как следствие «демографической ямы», когда наставничество необходимо для передачи опыта и знаний от старшего поколения младшему;
- Запланирован приток большого количества молодых специалистов, например, в условиях расширения организации (возможно применение группового наставничества);
- Качество знаний, полученное «новичком» в учебных заведениях не соответствует актуальным требованиям бизнеса и быстрому развитию технологий;
- В организации внедрены и функционируют системы управления персоналом, которые не имеют смысла без наставничества, например, система работы с молодыми специалистами;
- Наблюдается резкое падение качества и других производственных показателей (повышение травматизма).

Несмотря на популярность метода наставничества, его простоту в применении на практике, следует отметить, что в процессе его реализации снижается эффективность сотрудника, выполняющего роль наставника, его подход не всегда соответствует принятым в обучении алгоритмам, что способствует неструктурированной подаче информации и трудностям в её усваивании обучаемым сотрудником. [35, с.730]

Коучинг, coaching – раскрытие потенциала личности обучаемого; [27]

По своему принципу данный метод обучения схож по форме с методом наставничества, но главное его отличие в том, что в процессе коуч-сессии наставник (в данном случае – коуч) используя различные техники и приемы, воздействует на сотрудника в целях развития его личностного потенциала и повышения эффективности трудовой деятельности. Само слово коучинг (coaching) в переводе с английского означает «тренировка», «подготовка».

Коучинг эффективен при неспособности персонала принять правильное решение в сложной ситуации, при поиске путей преодоления препятствий, так как происходит изменение на личностном уровне, снимаются внутренние страхи и барьеры, что повышает эффективность трудовой деятельности сотрудников. Взаимоотношения внешнего коуча с сотрудниками организации как правило носит кратковременный характер, их целью является совершенствование конкретных навыков, применимых в трудовой деятельности. Во время сессии создается среда, которая способствует продвижению сотрудника к желаемым целям, при этом коуч не дает советов, а лишь задает обучаемому наводящие вопросы. Поэтому, в отличие от наставника, коуч не обязательно должен быть экспертом в предметной области данной сферы, но он должен знать, какие вид и техники коучинга применять в конкретной ситуации. Одной из проблем использования коуч-сессии как метода обучения является соблюдение коучем должного уровня профессионализма, стандартов и этики. С целью регулирования деятельности коуча, тренерские организации создают кодексы этики и стандартов.

Выделяют следующие виды коучинга [12, с.200]:

- 1) *Индивидуальный* – индивидуальная коуч-сессия, проводимая чаще всего с сотрудниками высшего звена, топ-менеджментом;
- 2) *Групповой* – коучинг, направленный на группу лиц, выполняющих разные трудовые функции (неоднородность обучаемых);
- 3) *Управленческий* – организационный стиль управления, при котором руководитель выступает в роли коуча по отношению к своим непосредственным подчиненным;
- 4) *Проектный* – коучинг в целях подготовительного этапа для формирования проектной группы или команды;
- 5) *Системный* – групповой коучинг, но при этом слушателями выступают сотрудники, обладающие прочными системными связями в процессе трудовой деятельности;

Но, несмотря на эффективность применения коучинга в вопросах мотивации и развития, руководство многих отечественных организаций не готово применять его на практике, отдавая предпочтение проверенным методам, поскольку не доверяют коучам, так как в России в целом существует недоверие к психологам. Более того, существует психологический барьер, когда проще получить четкие указания от наставника, чем брать на себя ответственность за выполнение задачи после проведения коуч-сессии. Однако в последние годы возросла роль восприятия коучинга как престижного метода, используя который организация повышает свой статус как в лице сотрудников, так и соискателей, при этом акцент ставится не на результаты проведения коуч-сессии, а на сам факт её проведения.

Обучение посредством внутренних коучей может быть эффективно только в комплексном применении с другими методами обучения, например, наставничеством. Исследование International Personnel Management Association показало, что производительность возрастает на 88%, если коучинг используется в комбинации с другим практическим методом обучения (если без коучинга — лишь на 22%). [27]

Наставничество и коучинг достаточно близки между собой как методы, однако они имеют ряд существенных различий, касающихся: ситуации их применения, информационного наполнения, продолжительности процесса и объектно-субъектных отношений. Так, коучинг, в отличие от наставничества, необходим, когда организация испытывает «кризис зрелости», то есть переход от стадии интенсивного роста к стабилизации. Наставничество в основном используется лишь в период адаптации и введения нового сотрудника в должность, в то время как коучинг используется для развития сотрудников, имеющих опыт работы в данной организации. Наставничество также является более продолжительным процессом по сравнению с коуч-сессией, поскольку предполагает не только помощь в достижении целей, но и передачу широкого спектра необходимых знаний умений и навыков обучаемому, их усвоение. Рассматривая данные методы с точки зрения объекта, то коуч – как правило внешний независимый специалист, не включенный в структуру организации, тогда как наставник – это квалифицированный специалист в рамках своих должностных обязанностей в организации.

Баддинг, buddying – включение обучаемого в процесс деятельности другого человека;

Метод, имеющий в основе наставничество, но при этом контроль обучаемого осуществляет равноправный «приятель», «товарищ» (buddy), который имеет обратную связь с руководством и докладывает об успехах подшефного, из-за чего метод иногда называют неформальным наставничеством. В основном строится на дружественных советах,

безоценочном формулировании задач, подсказках. Применение данного метода особенно эффективно при работе с новыми сотрудниками в процессе их адаптации, в первую очередь происходит работа над вовлеченностью, осознанием своей роли в организации, и только затем – над основными обязанностями. Также данный метод используется для:

- повышения эффективности процесса преобразований в компании,
- передачи информации между подразделениями внутри одной компании,
- передачи информации между сотрудничающими компаниями,
- развития поведенческих навыков сотрудников,
- проведения процесса командообразования.

Согласно исследованию вовлеченности персонала Gallup Q12 Study [37] наиболее важным фактором удовлетворенности сотрудников является осознание того, что от них ожидает работодатель. Поэтому при выборе кандидата на роль «товарища» необходимо проверить его соответствие следующим пунктам [36]:

- Возможность и желание обучать и помогать другим, развитые навыки межличностного общения и коммуникабельность;
- высокая степень исполнительности и обязательное наличие времени, когда он может быть доступен для подшефного;
- имеет знания и навыки в сфере деятельности закрепленного за ним сотрудника;
- желательно, чтобы «buddy» был примерно одного возраста с подшефным.

У него должен быть багаж необходимых знаний, умений и навыков для выполнения следующего рода заданий:

- Обучение и инструктаж, объяснение нестандартных задач;
- Ознакомление с офисным оборудованием, возможностью пополнения канцелярских принадлежностей
- Проведение встречи с коллегами, знакомство, включение в коллектив (совместные обеды, мероприятия);
- Предоставление необходимой информации о принципах работы в компании, нормах, организационной культуре, негласных правилах;

При этом «товарищи» также могут получить новые знания, инструменты и идеи, получая обратную связь от подопечных, которые зачастую уже имели опыт работы в других компаниях, если данная информация не попадает под закон о коммерческой тайне. Также происходит работа над лидерскими качествами, навыками наставничества, возрастает

мотивация. Процедура внедрения подобной системы обязательно должна включать в себя сферу обязанностей «приятеля» и сроки, подтвержденные документально. В то же время специалисты отмечают, что применение данного метода эффективно лишь первые несколько недель работы в компании, при этом не все люди обладают способностью быстро устанавливать контакт с другими, являются интровертами, что создает проблему при применении метода баддинг. [12, с.125]

От *наставничества* и *коучинга* метод баддинг отличается тем, что его участники абсолютно равноправны, нет «старшего» и «младшего» – информация и советы поступают от обеих сторон процесса обучения.

Шэдоунг, shadowing – наблюдение за процессом работы; [39]

Метод, применяемый во время обучения на рабочем месте, при котором обучающийся, обычно молодой специалист или стажер, следует за своим наставником словно тень (от англ. Shadow – «тень»). Он наблюдает за процессом работы, присутствует при решении дел компании, но участвует косвенно, в основном лишь задавая вопросы. В основе применения шэдоунга лежит теория о том, что одним из основных каналов восприятия информации человеком является визуальный канал. Данный метод подразумевает под собой получение всесторонних знаний о том, какие операции ежедневно выполняет сотрудник, занимающий определенную должность, с кем он контактирует в течение дня, каких ключевых результатов старается добиться. Также данный метод эффективен, если организация сотрудничает с учебными заведениями, позволяя студентам и выпускникам получить более комплексное представление о содержании их будущей возможной работы, условиях труда.

Обычно метод шэдоунг на практике используется в комплексе с другими методами, поскольку не позволяет обучаемому в полной мере поучаствовать в рабочем процессе, подкрепить знания практикой. Применение этого метода подразумевает и ряд сложностей – проблема случайного раскрытия коммерческой тайны, когда за наставником закреплены определенные обязанности, а также психологический дискомфорт, связанный с работой под наблюдением и страхом допустить ошибку. При этом наблюдающему необходимо не отвлекаться на какие-либо посторонние факторы, то есть быть сильно заинтересованным в результате. Также существует вероятность снижения уровня лояльности наставника, поскольку он может подумать, что ему готовят замену, тем самым проявляя неактивное участие, чтобы не конкурировать с новичком. [12, с.127]

Обучение действием, action learning – метод обучения, применяемый на практике в основном для обучения менеджеров без отрыва от выполнения ими повседневных

обязанностей. Суть обучения действием заключается в решении обучаемыми поставленной перед ними реальной задачи, зачастую целого проекта, что в будущем позволит им эффективно решать возникающие проблемы, разрабатывать структуру организационных изменений. Поставленная перед менеджерами задача должна входить в рамки их должностных обязанностей. Главная цель этого метода – помочь участникам провести переход «от слов к делу». На встречах с руководителем, проходящих, например, несколько раз в неделю, обучающиеся (как правило, не более шести человек) обсуждают, какие шаги были предприняты для достижения цели, проводят анализ текущей ситуации, развивают навыки планирования и стратегическое мышление. Длительность одного цикла обучения в зависимости от сложности поставленной задачи составляет от 3-х месяцев до одного года. [11, с.80]

Секондмент, secondment – одна из разновидностей ротации, заключающаяся в командировании персонала как в рамках своей компании, так и за её пределами. Сотрудник выполняет те же рабочие задачи, что и штатный персонал. Это позволяет сотруднику получить опыт в совершенно новой среде, на новом оборудовании, позаимствовать принцип работы другой организации, что впоследствии позволяет расширить круг его функциональных обязанностей, стать универсальным специалистом, способным заменить сотрудника не только своего отдела, но и других. Участники должны активно взаимодействовать друг с другом на протяжении всего процесса обучения – отправляющая сторона информирует работника о текущем положении дел в его отделе или организации, принимающая сторона способствует его адаптации на новом месте (инструктаж, практика, наставничество). [24, с.255] Сотрудник в свою очередь анализирует трудовые процессы и обговаривает возможные пути решения проблем с руководителем. В таком случае все три стороны процесса имеют свою выгоду в ходе проведения обучения. Обязанности отсутствующего сотрудника должен кто-то выполнять, поэтому наиболее выгодным окажется двусторонний обмен между организациями или отделами.

Методика внедрения секондмента выглядит следующим образом:

- 1) Подготовка к внедрению – анализ внутренней и внешней среды организации;
- 2) Документальное оформление процедуры командирования – для ликвидации риска неправильной разработки документа следует сформировать инициативную группу по его разработке. Документ должен содержать информацию о целях секондмента, его периодичности, должности, на которую будут перемещаться сотрудники, документы, которые должны быть оформлены при переводе сотрудника;

- 3) Разработка программы секондмента – для минимизации риска неудовлетворенности сотрудников и руководства в вопросах применяемой технологии обучения необходимо провести анкетирование потенциальных кандидатов с целью выявления необходимости применения метода секондмент;
- 4) Ознакомление персонала с процедурой и графиком
- 5) Работа с наставниками – работа специалиста по персоналу с назначенными наставниками, в случае их незаинтересованности в выполнении указанной роли следует разработать схему их стимулирования;
- 6) Обучение – сам процесс секондмента;
- 7) Анализ и заключение процесса – оценивать результаты секондмента можно с помощью наблюдения в процессе трудовой деятельности, бесед с наставником, руководителем перемещенного работника и с самим обучаемым, анализа показателей трудовой деятельности после возвращения на прежнее место работы.

Ротация может быть краткосрочной (в течение недели), но иногда осуществляется и на длительный срок вплоть до одного года. Проведение обучения по данному методу окажется эффективным в случае, если [24, с.256]:

- Будет произведен тщательный отбор возможных обучаемых сотрудников;
- Существует потребность в обучении, то есть оно будет решать задачи, актуальные для организации;
- Будет проведена работа по планированию, подготовке и завершению процедуры письменным отчетом;

Данный метод должен использоваться менеджерами в первую очередь в организациях, в которых ограничены возможности продвижения персонала, как специалистов, так и управленцев, а также при возникновении конфликтных ситуаций между подразделениями. Секондмент может быть полезен при запуске нового проекта, когда менеджерам необходимо увидеть, каким образом был реализован аналогичный проект в другой компании. Таким образом, может осуществляться подготовка к запуску новой технологической линии, внедрению системы управления эффективностью, с централизацией тех или иных функций.

В период кризиса компаниям следует обращать особое внимание на секондмент, поскольку при реорганизации и оптимизации персонала, становится актуальной возможность обучить сотрудников с минимальными издержками. Однако в российских организациях данный метод не популярен, особенно при командировании в сторонние организации. Одной из причин является невозможность оформить процедуру секондмента

документально согласно Трудовому кодексу (возможно лишь подписание определенного договора об обучении, то есть локального документа), а также возможность раскрытия коммерческой тайны, переманивания сотрудников в условиях жесткой конкуренции, поэтому данный метод может быть эффективен в организациях, не связанных жесткой конкуренцией, например, промышленность. Наиболее условно близким аналогом внешнего секондмента в России можно назвать стажировку студентов. В свою очередь внутренние ротации возможны лишь в рамках крупного производственного предприятия, где осуществляется комплексный подход к построению системы обучения персонала. [12, с.126]

При выборе типа секондмента (внутренний или внешний), необходимо четко представлять специфику компании, возможности затрат времени, а также ожидаемый результат. Внутренний секондмент эффективен в торговых организациях, а также в структурах, где существует тесное взаимодействие отделов. Внешний секондмент будет полезен компании, которой необходимы новые идеи, нестандартные решения, при этом есть возможность потратить время и не бояться рисков, связанных с текучестью кадров.

На основании проведенного анализа была составлена таблица с положительными и отрицательными аспектами каждого из методов обучения на рабочем месте (табл.1).

Таблица 1

Сводная таблица методов обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Суть метода	Преимущества	Недостатки
Наставничество, mentoring	Индивидуальное или коллективное шефство опытных работников (наставников) над новыми сотрудниками или сотрудниками, повышающими квалификацию с целью передачи опыта, контроля качества исполнения, прививания ценностей корпоративной культуры и культуры труда	<ul style="list-style-type: none"> – Низкие затраты и косвенное участие руководства; – Всесторонне развитие сотрудника; – Повышение уровня вовлеченности как подшефного, так и самого наставника; 	<ul style="list-style-type: none"> – Снижается эффективность сотрудника, выполняющего роль наставника; – Подход наставника не всегда соответствует принятым в обучении алгоритмам, что способствует неструктурированной подаче информации и трудностям в её усваивании обучаемым сотрудником;
Коучинг, coaching	Коуч, используя различные техники и приемы, воздействует на сотрудника (коучи) в целях развития его личностного потенциала и повышения эффективности трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – Создание среды для продвижения сотрудника к желаемым целям; – Развитие внутренней мотивации; – Снятие внутренних страхов в процессе принятия решений; 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие доверия к коучам в России; – Высокие издержки; – Психологическое сопротивление коучи;

Баддинг, buddying	«Неформальное наставничество» – обучение строится на дружественных советах, подсказках равноправного «товарища/бадди»	– Эффективность в период адаптации; – Повышение уровня вовлеченности сотрудника; – Двусторонний процесс обучения; – Возможность получить обратную связь по результатам работы;	– Не каждый сотрудник подходит на роль «приятеля»; – «Мягкость» данного метода способствует обучению не всех категорий сотрудников;
Шедоуинг, shadowing	Обучаемый наблюдает за процессом работы, участвует лишь косвенно, задает вопросы, являясь «тенью» своего наставника	– Всесторонние знания о том, какие действия выполняет сотрудник, занимающий определенную должность, с кем и как он контактирует;	– Пассивная роль обучаемого; – Возможность случайного раскрытия коммерческой тайны; – Психологическое давление на наставника;
Обучение действием, action learning	Решение обучаемым поставленной перед ним реальной задачи. На групповых встречах с руководителем происходит анализ предпринятых шагов, текущей ситуации, развитие стратегического мышления.	– Позволяет снизить сопротивление организационным изменениям; – Переход от обсуждения к конкретным действиям; – Решение реальных задач; – Формирование у обучаемых навыка принятия решения; – Мобильность;	– Сотрудники оперируют лишь текущими знаниями, что ограничивает возможность принятия решения;
Секондмент, secondment	Внешнее/внутреннее командирование обучаемого сотрудника с целью получения им нового опыта в новой среде. Ротация производится на временной основе в срок вплоть до одного года.	– Минимальные издержки; – Позволяет осуществлять ротацию в организациях с ограниченной возможностью продвижения; – Доступ к новым нестандартным идеям, заимствование опыта;	– Невозможность оформить процедуру согласно Трудовому кодексу; – Угроза раскрытия коммерческой тайны; – Отсутствие работника на своем рабочем месте;

Составлено автором

Так, нами были рассмотрены и классифицированы различные методы обучения, применяемые современными организациями в процессе своей трудовой деятельности. Из них всё большую популярность обретают методы обучения персонала на рабочем месте, когда обучение происходит без отрыва от производства, а получение знаний направлено на развитие практических навыков и совершенствование уровня компетенций. При этом применение каждого из методов является эффективным в случае его соответствия положению обучаемого сотрудника, поставленным задачам, текущей стадии жизненного цикла организации.

В настоящее время под воздействием переменчивых внутренних и внешних факторов, постоянных изменений в современной системе управления организациям необходимо

систематически модернизировать и процесс обучения сотрудников. В Западных странах уже на протяжении многих лет ведется разработка и усовершенствование новых программ и методов, направленных на обучение сотрудников на их рабочих местах. Руководители российских компаний, осознавая текущие условия рыночной экономики, постепенно перенимают опыт зарубежных коллег.

Разнообразие методов на сегодняшний день стало настолько велико, что перед руководством организаций встает вопрос, какие из них смогут послужить целям организации, помогут добиться эффективности и одобрения со стороны сотрудников. Для этого существует ряд принципов и критериев, которые будут рассмотрены более подробно в следующем параграфе.

1.3 Принципы и критерии выбора методов обучения персонала

Перед всеми организациями, осуществляющими обучение своего персонала, возникает проблема выбора методов обучения с целью добиться оптимального результата при наименьших затратах. Ответ на этот вопрос имеет важное стратегическое значение, поскольку именно уровень образования персонала является одной из важнейших характеристик, позволяющей в целом судить о культуре организации. Трудность заключается в том, что дать ответ на этот вопрос возможно лишь при тщательном анализе особенностей и специфики организации. От профессионализма работников, их уровня квалификации во многом зависит то, насколько гибко данная организация будет реагировать на постоянные изменения внешней и внутренней среды. Поэтому в структуре современной организации особое место должен занимать отдел профессионального обучения персонала, систематизирующий процесс обучения в компании. В ГОСТ Р ИСО 10015 установлено, что организация должна документально оформить перечень критериев выбора методов обучения и их комбинаций.

В качестве основных принципов выбора методов обучения персонала выделяют принципы [7, с.149]:

- объективности, имеющий в основе идею о том, что на выбор методов профессионального обучения не должны влиять такие факторы, как чужое мнение и суждения;
- достоверности – то, с каким реальным успехом осуществляется применение полученных навыков, знаний и умений персоналом на практике;
- надежности – работа отдела обучения персонала должна быть непрерывной и не может зависеть от воздействия прошлых неудач, неблагоприятного влияния внешней среды (ситуативных факторов);

- доступности – предполагает под собой равную степень понимания целей и задач обучения как обучаемым, так и самими обучающимися. Также включает в себя необходимость создания системы обучения, позволяющей проводить на постоянной основе обучение новых сотрудников и без потерь с минимальными затратами передавать им накопленные знания и опыт;
- соответствия общей кадровой политике организации.

При создании системы обучения персонала необходимо учитывать реальные возможности организации, так как именно от них зависит выбор форм и методов обучения сотрудников. Персонал, являющийся активом компании, способный принимать автономные решения, включает в себя личностные особенности каждого отдельного сотрудника, поэтому нецелесообразно применять одни и те же методы для всех без учета индивидуальных черт. В организациях, где не существует четкой включенной и сбалансированной системы обучения, выбор методов часто происходит по остаточному принципу, что не отвечает потребностям хозяйственной деятельности и не может привести к достижению поставленных целей. [30, с.34-37] Выбор одного конкретного метода и его постоянное применение зачастую оказывается нерезультативным, поскольку именно в комбинации методик появляется возможность учитывать особенности каждого обучающегося. От того, на какую категорию работников направлен сам процесс обучения, какие выгоды из этого могут быть извлечены, какие затраты последуют, зависит отношение руководства организации к разработке системы обучения персонала. В данном случае критериями выбора методики обучения выступают доходы, то есть повышение квалификации напрямую приводит к росту экономических результатов работы, а также расходы – их, в свою очередь, значительно проще посчитать. Так, профессиональное обучение вне рабочего места влечет за собой постоянно изменяющиеся расходы, когда расходы на обучение на рабочем месте более фиксированы за счет наличия собственной инфраструктуры и ограниченного числа специалистов. В то же время оба этих вида обладают рядом преимуществ, например, обучение персонала в самой организации подразумевает под собой соответствие применяемых методов со спецификой конкретной организации, её задачами и целями. Также упрощена система контроля, возможно непосредственное применение на практике. С другой стороны, обучение вне организации чаще осуществляется специально обученными квалифицированными экспертами, имеющими педагогический опыт. [24, 74-83]

При проведении мероприятий по выбору методов обучения необходимо принимать во внимание эффективность их воздействия на конкретную группу работников.

В целом, в качестве основных общих критериев, необходимых при многофакторном, математическом и ином моделировании решения о выборе методов обучения, выделяют [42, с.217]:

- время – то, на какой стадии организация находится в данный момент, например, начальная стадия формирования или реорганизация; учет текущей экономической ситуации – период спада или подъема;
- место проведения обучения – ключевой критерий, поскольку методы применяемые при обучении в стенах организации/ вне её, на рабочем месте/ с отрывом от него разнятся между собой;
- цели обучения – повышение уровня конкретного профессионального навыка или умения, обретение специальных знаний, адаптация, повышение уровня мотивации достигаются с применением определенных методов;
- необходимое оборудование, материалы, пособия, программное обеспечение, возможность назначения сотрудников для проведения методов обучения на рабочем месте – при выборе методов необходимо учитывать техническое оснащение, наличие мультимедийного оборудования, компьютерных классов, числа потенциальных наставников;
- стоимость – финансовые ресурсы, затраченные на реализацию программ обучения, подготовительные работы и сопровождение (затраты, связанные с определением потребности в обучении, с оплатой труда обучающего персонала, с оценкой результатов обучения, с несоответствием по качеству). В кризисной ситуации зачастую руководство начинает сокращать расходы в первую очередь за счет отказа от программ обучения персонала, что приводит к негативным последствиям. Этого можно избежать, избрав менее затратные методы;
- соотношение «цена-качество» – сравнение величины затрат на обучение с ростом дохода организации в последующие периоды (отдача от обучения). Но невозможно с высокой точностью определить, какой вклад внесло именно проведение обучения персонала в повышение результативности деятельности организации; [8, с.323]
- оценка результатов после обучения – оценивается возможность определения выгоды от проведения обучения, например, по модели Д. Киркпатрика с дополнением в виде ROI Дж. Филипса, по тому, получит ли сотрудник сертификат/удостоверение о повышении квалификации по результатам обучения); [8, с.325]
- требования к целевой группе обучения (текущее/планируемое профессиональное положение, специальные знания, опыт, максимальное число участников) – учет всех возможных профессиональных/личностных характеристик объектов обучения: их

желание и способность к обучению, текущее состояние согласно алгоритму развития навыков и умений (неосознанная некомпетентность - осознанная некомпетентность - неосознанная компетентность - осознанная компетентность);

- продолжительность и последовательность обучения – время, выделенное на учебный процесс, возможность последовательного закрепления изученного теоретического материала соответствующей практикой.

Так, основываясь на том, чего хочет добиться руководство организации, проводя обучение, какими финансовыми, трудовыми и временными ресурсами располагает в данный момент, кого выбирает объектом обучения, зависит выбор методов осуществления самого процесса передачи знаний. Скрупулезный анализ всех факторов гарантирует эффективность применения отобранных методов.

В целом, в первой главе нами были рассмотрены теоретические основы процесса обучения в организации, методы, посредством которых оно осуществляется. Особое внимание в ведении современного бизнеса должно быть уделено постоянным изменениям во внешней и внутренней среде, адаптация к которым позволяет оставаться организации конкурентоспособной на сегодняшнем рынке. Отметим, что персонал является одним из важнейших активов, поэтому изменения и усовершенствования, как инвестиции в развитие компании, в первую очередь должны быть направлены именно на него. Так, тщательный выбор методов обучения исходя из ряда критериев, уклон выбора в сторону методов обучения на рабочем месте, их применение на практике способствуют профессиональному развитию персонала, что в свою очередь системно воздействует на повышение уровня эффективности организации.

Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПУБЛИЧНОМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ «ВТБ»

2.1 Характеристика организационно-экономической структуры и кадровой деятельности в ПАО «ВТБ»

Банк ВТБ и его дочерние компании и банки («Группа ВТБ») включают в себя российские и зарубежные коммерческие банки, а также страховые, лизинговые и прочие компании и предприятия, контролируемые Группой.

Банк ВТБ, ранее известный как Внешторгбанк был учрежден 17 октября 1990 года в качестве российского банка внешней торговли в соответствии с законодательством Российской Федерации. 2 января 1991 года ВТБ получил генеральную лицензию на ведение банковской деятельности (номер 1000), выданную Центральным Банком Российской Федерации.

В 1998 году после ряда реорганизаций ВТБ был преобразован в открытое акционерное общество. В октябре 2006 года Группа приступила к запуску нового бренда с целью изменения своего названия с Внешторгбанк на ВТБ. В марте 2007 года Внешторгбанк был переименован в Банк ВТБ, а в июне 2015 года в соответствии с требованиями законодательства организационно-правовая форма Банка была сменена с ОАО на ПАО «Банк ВТБ». Банк является кредитной организацией и входит в банковскую систему Российской Федерации, в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими федеральными законами, иными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Банка России и Уставом.

Головной офис ВТБ расположен в Москве.

Основным акционером ВТБ является российское государство в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом, которому принадлежит 60,9% выпущенных и находящихся в обращении обыкновенных акций ВТБ по состоянию на 30 сентября 2017 года.

Основной специализацией Банка ВТБ исторически является обслуживание корпоративных клиентов. В данном сегменте основными направлениями являются комплексное обслуживание групп компаний с выручкой свыше 10 млрд. рублей в «рыночных» отраслях и обслуживание крупных клиентов строительной отрасли, государственного и оборонного секторов, а также работа со средним бизнесом. В состав последнего направления входит предоставление клиентам с выручкой от 300 млн. до 10 млрд.

рублей широкого спектра стандартных банковских услуг, а также специализированное обслуживание компаний муниципального бизнеса. Комплексные услуги корпоративным клиентам включают в себя дистанционное банковское обслуживание, гарантийные, документарные и депозитарные операции, операции на биржевом рынке, работу с драгоценными металлами и т. д.

Состав клиентской базы ВТБ насчитывает порядка 4 тыс. крупных корпоративных клиентов и заемщиков, среди которых можно выделить такие компании, как ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «МОЭСК», ПАО «Атомстройэкспорт», НПО «Сатурн», ПАО «НПК», ПАО «Полиметалл», ПАО «Михайловский ГОК», ПАО «ТМК», ПАО «СУЭК», ПАО «Ростелеком», ГК «Синергия», X5 Retail Group.

Это означает, что одной из ключевых корпоративных компетенций является клиентоориентированность, что будет обязательным элементом в разработке системы обучения персонала, так как именно реализация этой компетенции способствует получению компанией прибыли.

В результате состоявшейся интеграции с Банком Москвы начиная с мая 2016 года Банк ВТБ осуществляет обслуживание розничных клиентов (ранее розничное направление, а также малый бизнес были сосредоточены в другом банке Группы ВТБ — ВТБ 24). 2 ноября 2016 года наблюдательный совет ВТБ принял решение о присоединении банка ВТБ 24 к ВТБ, которое планировалось завершить до конца 2017 года, запись о регистрации кредитной организации аннулирована в соответствии с документом № 2187800030010 от 01.01.2018. Официальное присоединение ВТБ 24 произошло 1 января 2018 года, юридическое объединение структур произошло 9 января 2018 года.

Открытие новых направлений деятельности подразумевает необходимость в обучении персонала новым стандартам обслуживания, характерным именно для малого бизнеса и розницы.

Руководство ЗАО «Банк ВТБ24» осуществляется Правлением, которое возглавляет Президент-председатель Правления, пост которого на данный момент занимает Андрей Леонидович Костин. Помимо него в Правление входят 8 руководителей — членов Правления.

Кроме того, в состав руководящей группы входят одиннадцать топ-менеджеров, возглавляющих различные подразделения банка.

Правление и его председатель являются исполнительными органами, которые подотчетны общему собранию акционеров и наблюдательному совету банка.

К компетенции Правления относятся общие вопросы организации работы банка, принятие ключевых решений, вынесение материалов на рассмотрение наблюдательного совета, анализ отчетности и другая руководящая деятельность».

Это свидетельствует о высоком уровне развития организационной культуры компании и ее стратегической политике.

Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, единого бренда, централизованного финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

Стратегия Группы ВТБ на 2017-2019 гг. была утверждена Наблюдательным советом в декабре 2016 г. В ней были определены следующие ключевые цели на указанный период: повышение прибыли Группы до более 200 млрд. руб.; развитие лидирующих позиций на российском банковском рынке; интеграция и оптимизация структуры Группы – построение единого универсального банка; проведение масштабной технологической модернизации.

В контексте нашей работы особенно интересным для реализации обучения является последняя задача, а именно технологическая модернизация, которую невозможно реализовать не проведя соответствующее обучение и оценку его результатов для сотрудников.

Стратегией Банка ВТБ, как члена Группы, в свою очередь является завоевание позиции ведущего розничного банка России путем концентрации усилий на росте доли рынка с особым акцентом на переход к клиенториентированной модели обслуживания физических лиц и компаний малого бизнеса. Так, например, в 2016 году совместно с Почтой России создан ПАО «Почта Банк». Доступ к сетевой инфраструктуре Почты России позволит Группе ВТБ построить розничный бизнес нового масштаба и значительно укрепить позиции в обслуживании массового розничного сегмента.

Коллектив Банка ВТБ придерживается ценностей и принципов международной финансовой группы ВТБ. Одна из главных задач Группы — поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России.

Миссия Банка ВТБ – предоставление финансовых услуг международного уровня с целью сделать более обеспеченным будущее своих клиентов, акционеров и общества в целом.

Ценности Банка – доверие клиентов, надежность, открытость, универсальность и персонал (команда) Банка.

Банк ВТБ предлагает своим клиентам основные банковские продукты, принятые в международной финансовой практике.

По размеру активов Банк ВТБ занимает 2-ое место среди крупнейших финансово кредитных организаций Российской Федерации [32].

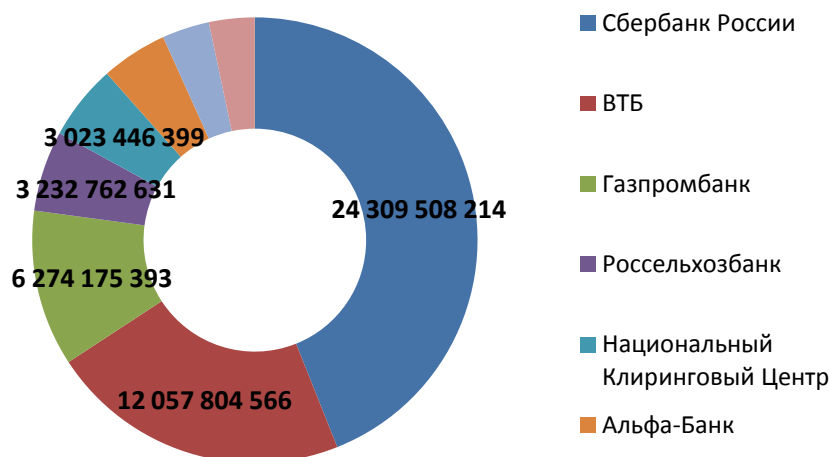


Рис.1 Активы банков РФ на апрель 2018 года.

Составлено по: Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс].– Режим доступа: www.banki.ru/banks/ratings/ (дата обращения: 1.05.18)

В данной таблице приведены основные показатели деятельности Банка [5]:

Таблица 2

Показатели деятельности ПАО «ВТБ»

Основные показатели			
Место в рейтинге по России	Место в рейтинге по региону		Апрель 2018, тыс. рублей
2	1	Активы нетто	12 057 804 566
2	1	Чистая прибыль	40 907 769
2	1	Капитал (по форме 123)	1 421 442 035
2	1	Кредитный портфель	8 035 918 078
2	1	Просроченная задолженность в кредитном портфеле	250 501 204
2	1	Вклады физических лиц	3 301 205 112
2	1	Вложения в ценные бумаги	716 173 275

Составлено по: Финансовые рейтинги банков www.banki.ru/banks/ratings/ (дата обращения 1.05.18)

Банк ВТБ в настоящее время предоставляет физическим лицам и представителям малого бизнеса полный спектр банковских услуг, включая кредитные и депозитные продукты, РКО, валютнообменные и документарные операции, услуги дистанционного обслуживания.

В числе предоставляемых услуг на сегодняшний день:

- выпуск банковских карт;
- ипотечное и потребительское кредитование;

- автокредитование;
- услуги дистанционного управления счетами;
- кредитные карты с льготным периодом;
- срочные вклады;
- аренда сейфовых ячеек;
- денежные переводы.

ВТБ предоставляет клиентам высочайшее качество обслуживания. Часть услуг доступна в круглосуточном режиме, для чего используются современные телекоммуникационные технологии.

Банк, в свою очередь, регулярно отслеживает предпочтения потребителей, постоянно совершенствуя свои продукты: снижает процентные ставки по кредитам, упрощает прочие условия их предоставления. И судя по росту объёма кредитного портфеля, маркетинговые усилия специалистов дают положительный результат.

Сеть отделений ВТБ на 2017 год составила 1068 офисов продаж в 74 регионах и 369 городах. За год открыто 46 новых офисов, реализовано 43 проекта оптимизации действующей сети, а также закрыто 16 малоэффективных, неформатных офисов. Более половины офисов содержат зоны обслуживания состоятельных клиентов. Количество офисов с зонами обслуживания состоятельных клиентов за год увеличено с 531 до 585, их доля достигла 54% от всей сети. В 2017 году открыто 14 новых выделенных офисов для клиентов «Привилегия» и 17 офисов с выделенными зонами «Привилегия». [23]

Основу анализа ближайшего окружения Банка составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

1. Угроза появления новых сильных конкурентов

Создание финансово-кредитной организации сопряжено с большим количеством формальностей и требований со стороны государства, что создает прочные барьеры по сравнению с другими финансовыми организациями. Поэтому жесткое государственное регулирование сдерживает вступление в отрасль новых игроков, но вследствие текущей ситуации возможно укрупнение существующих представителей путем поглощения мелких и средних банков, что в свою очередь приведет к появлению новых сильных конкурентов для Банка ВТБ.

2. Внутриотраслевая конкуренция

Ближайшими конкурентами ПАО «ВТБ» являются Сбербанк, Газпромбанк, Россельхозбанк и Альфа-банк.

Также, необходимо отметить, что для ВТБ угрозу представляют как крупные зарубежные финансово-кредитные организации, так и их дочерние Банки, которые активно внедряются на российский рынок финансовых услуг. Одним из главнейших зарубежных конкурентов ВТБ является «Райффайзенбанк», дочерний банк австрийского холдинга, стабильно занимающий крепкие позиции в топ-15 российских банков по размеру активов.

3. Угроза со стороны клиентов

На банковском рынке появляется всё больше и больше банковских продуктов, нацеленных на различные аудитории клиентов, поэтому клиенты становятся более требовательными в выборе Банка. Выбор банка все в большей степени определяется с учетом комбинации процентной политики и его надежности, так же немаловажен фактор качества и времени обслуживания, возможности дистанционного управления услугами. Что касается ВТБ, то на сегодняшний день на основании опросов клиентов с помощью ACSI технологии (автоматизированные опросы) можно говорить о среднем качестве обслуживания с точки зрения скорости принятия решений и времени ожидания, сложности процессов и процедур, уровня общения и взаимодействия между Банком и клиентом, а также удобства и функциональности филиалов ВТБ.

4. Угроза со стороны поставщиков

Поставщики могут оказать давление, угрожая поднять цену или снизить качество товаров и услуг. Поставщики, имеющие сильные позиции, могут снизить прибыльность отрасли, которая не в состоянии покрыть рост издержек путем повышения цен.

Среди компаний-поставщиков Банка следует отдельно выделить компании, устанавливающие и обслуживающие банкоматы, компании-поставщики аппаратных и информационно-технологических решений для автоматизации банковской и кадровой деятельности (с 2016 года Банк стремится к переходу на единую систему программного обеспечения), компании-арендодатели, предоставляющие для банка здание в аренду. Что касается ВТБ, то руководство Банка участвует в большом количестве тендеров, что позволяет Банку сотрудничать с лучшими поставщиками, тем самым обеспечивая стабильность работы банкоматов и внутренних программ.

5. Угроза появления товаров-заменителей

Взаимозаменяемыми продуктами могут выступать продукты разных банковских отраслей. Например, заменителем внесения денежных средств на срочный вклад может быть отдача банку поручения вложить их в ценные бумаги. Так же заменителями вкладов могут быть фонды доверительного управления, инвестиции в реальный сектор экономики. Что касается заменителей кредитования, то его небанковским заменителем может выступать товарный кредит. В этом случае в роли кредитора могут выступать как специализированные

кредитные организации, так и любые юридические лица, осуществляющие реализацию товаров или услуг.

Так, на основании полученной информации о деятельности Банка, проведем его интеграционный анализ путем составления SWOT-таблицы. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон Банка, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности Банка (SWOT — аббревиатура: strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности и threats — угрозы).

Таблица 3

SWOT-анализ ПАО «ВТБ»

Сильные стороны (<i>Strengths</i>)	Слабые стороны (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – Высокие рейтинги; – Известность бренда; – Территориальная распространенность офисов Банка; – Ребрендинг, включая переход на единый бренд ВТБ; – Уникальная клиентская база, включающая госпредприятия; – Господдержка, включая крупные финансовые вливания; – Высокий уровень прозрачности финансовой деятельности банка и структуры собственности; – Самая мощная среди российских банков сеть дочерних банков и филиалов за рубежом; – Низкая процентная ставка по кредитам; – Доступ к бюджетным ресурсам; 	<ul style="list-style-type: none"> – Большие инфраструктурные издержки; – Высокая концентрация кредитного портфеля на отдельных заемщиках; – Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации; – Чрезмерное влияние мажоритарного акционера; – Сохранение среди дочерних компаний банка непрофильных бизнесов; – Уровень развития розницы не соответствует масштабам группы; – Кадровая политика: высокий уровень текучести кадров на низших должностях (фронт-линия); – Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры, невозможность принимать оперативные решения в филиалах; – Негативные отзывы клиентов Банка о качестве обслуживания в дополнительных офисах.

SWOT-анализ ПАО «ВТБ». Продолжение

Возможности (<i>Opportunities</i>)	Угрозы (<i>Treats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – Расширение розницы и инвестиционной банковской деятельности; – Повышение качества предоставляемых банковских услуг и обслуживания в офисах; – Получение государственного финансирования; – Сохранение протекционизма в банковском секторе; – Внедрение системы мотивации, повышение уровня вовлеченности персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокие риски, связанные с операционной средой и правовой системой России; – Возможная неэффективность консолидации сети росзагранбанков; – Изменение предпочтений и потребностей клиентов; – Экономический кризис: его негативное влияние на российскую экономику.

Составлено автором

Таким образом, мы видим, что Банк имеет достаточно сильные позиции на рынке финансово-кредитных организаций. Однако его стратегическое развитие должно быть направлено не только на слияния и поглощения, но при этом и на поддержание должного уровня предоставления финансовых услуг, особенно в розничном сегменте. Также ПАО «ВТБ» стоит придерживаться стратегии диверсификации розничного продукта. Это позволит повлиять на потребительскую психологию, делая акцент на предложение разнообразных банковских услуг, подходящих каждому конкретному клиенту. Кроме этого, данные SWOT-анализа показали слабость кадровой политики и качества обслуживания, что характеризует невысокий уровень профессионализма сотрудников и потребность в их обучении. Поэтому необходимо более тщательно исследовать кадровую политику Банка, чтобы в дальнейшем сформулировать необходимые рекомендации по ее совершенствованию в области обучения персонала.

Согласно Политике банка ВТБ в области корпоративной социальной ответственности, Банк считает человеческий капитал своим наиболее ценным активом и рассматривает инвестиции в персонал как инвестиции в будущее Банка, его эффективность и устойчивость. Приоритетами Банка в управлении влиянием на внутреннюю среду являются [6]:

- привлечение, обучение и развитие сотрудников;
- повышение мотивации и оплаты труда работников;
- развитие внутренних коммуникаций и корпоративной культуры;

- охрана здоровья и повышение эффективности труда.

Трудовые отношения в ПАО «ВТБ» регулируются трудовым законодательством, трудовыми договорами, коллективным договором и различными локальными нормативными актами. Управление персоналом на уровне Группы ВТБ осуществляет Координационная комиссия по управлению персоналом при Управляющем Комитете Группы. Основные принципы, направления, формы и методы работы с персоналом закреплены в Концепции по управлению персоналом группы ВТБ. В ВТБ также существует единый комитет по управлению персоналом, куда входят руководители банка ВТБ. Подход Банка как головной организации группы ВТБ транслируется во все компании Группы.

В целях поддержания системы управления персоналом на должном уровне ВТБ следит за лучшими зарубежными и отечественными практиками, при этом вопросы актуальных тенденций обсуждаются на ежегодной HR-конференции, организуемой Группой ВТБ.

Среднесписочная численность сотрудников Группы ВТБ составляет 72,7 тыс. человек. Основная доля сокращений вызвана объединением подразделений с дублирующими функциями в результате интеграционных процессов, связанных с присоединением Банка Москвы. В 2016 году в Банк ВТБ и ВТБ 24, ещё обособленно существующий на тот момент, было принято порядка 13 тыс. человек.

Структура списочной численности сотрудников в 2017 году представлена на следующем рисунке:

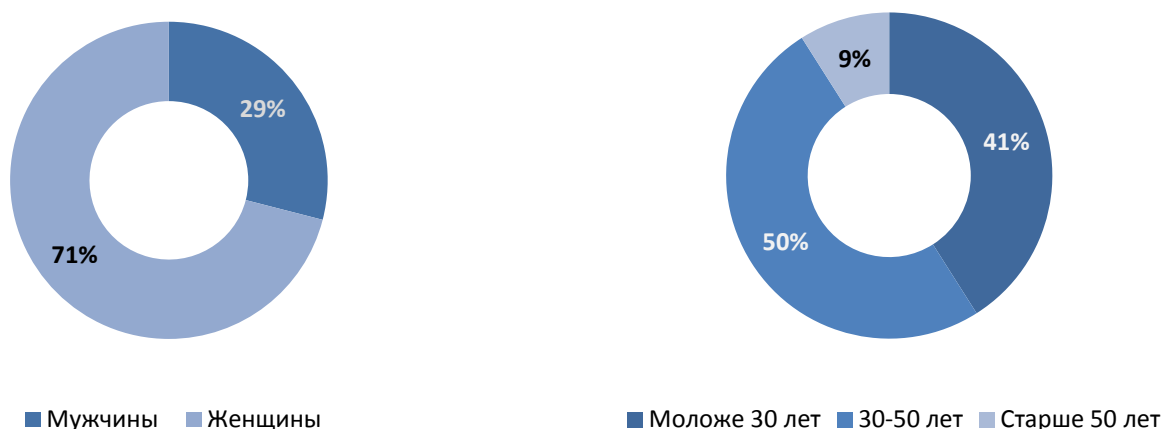


Рис. 2 Половозрастная структура ПАО «ВТБ» за 2017 г.
Составлено по: Социальный отчет ПАО «ВТБ» за 2017 год

Соблюдая в команде баланс между молодыми и более опытными сотрудниками, ВТБ использует сильные стороны обеих групп и обеспечивает эффективность развития бизнеса.

Медианный показатель текучести составил 18,4%, что объясняется более высокими темпами роста розничных участников Группы в связи с утвержденной стратегией развития и соответственно свойственным розничному сегменту более высоким показателем текучести, чем по другим сегментам рынка.

Одной из наиболее важных целевых аудиторий Банка ВТБ при приеме на работу являются студенты и молодые специалисты, поэтому Банк активно взаимодействует с ведущими вузами страны, в том числе с Санкт-Петербургским государственным университетом. В 2016 году стажировку прошли 230 студентов.

Также, ВТБ уделяет особое внимание вопросу равных возможностей и создает комфортные условия работы для уязвимых категорий населения, в том числе для женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, и людей с ограниченными возможностями.

За счет конкурентного уровня заработной платы, социального пакета, а также проделанной работы по улучшению репутации компании, Банк ВТБ занял высокие места в следующих рейтингах работодателей [19, 20, 29]:

- *HeadHunter* – всероссийский рейтинг работодателей (Банк ВТБ занял 6-е место);
- *Randstad Award* – номинация «Самый привлекательный работодатель года в сфере финансовых услуг» (Группа ВТБ заняла 3-е место);
- *Universum рейтинг* – самые привлекательные работодатели России, по мнению профессионалов в 2016 году (ВТБ Капитал – 4-е место, ВТБ24 – 20-е место).

Управление персоналом Банка имеет сложную, но очень грамотно-выстроенную организационную структуру. За все вопросы, связанные с кадрами Банка отвечает Департамент персонала и корпоративного развития. Он в свою очередь делится на четыре управления, каждое из которых несет ответственность по своим действиям и целям, а именно:

- Управление подбора и развития персонала;
- Управление кадрового администрирования;
- Управление компенсаций и бюджетирования;
- Управление организационного проектирования.

Вся HR-система администрируется на базе решения SAP «Управление человеческим капиталом» (SAP Human Capital Management, SAP ERP HCM), которая обслуживает головной офис и базовых филиалы по всей стране.[2] Созданная система управления персоналом учитывает особенности кадрового управления ПАО «ВТБ». В системе реализован механизм, позволяющий рассчитывать заработную плату день в день с учетом рабочего времени. Кроме того, была решена сложная задача по автоматизации многоуровневой системы грейдов, применяемой в Банке. Для оптимизации процесса подбора

персонала с 2007 года в Банке используется автоматизированная система подбора персонала «E-staff Рекрутер». Данный программный продукт – это система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге.

Сильная и профессиональная команда ВТБ формируется как за счет ротации персонала внутри Группы, так и путем привлечения внешних кандидатов. Важной задачей кадровой политики является формирование кадрового резерва. Для проведения конкурсов на замещение руководящих позиций в региональной сети Банка ВТБ стали использоваться Центры оценки, где проводят тестирование на определение личностных качеств и уровня профессиональной коммуникации. Сотрудники, отобранные в кадровый резерв, участвуют в программе развития HiPo (High Potential – сотрудники с самым высоким потенциалом для замещения руководящих должностей), а также HiPro (High Professional – сотрудники с потенциалом развития в рамках своей области).

Ключевым элементом системы *мотивации* персонала является оплата труда сотрудников. Для сохранения конкурентоспособности уровня оплаты труда в Банке проводится постоянный мониторинг уровня оплаты труда в аналогичных компаниях. При условии достижения сотрудниками поставленных задач и выполнения ключевых показателей эффективности по итогам соответствующего периода (месяц/квартал/год) выплачивается премиальное вознаграждение.

Также сотрудникам предоставляется пакет добровольного медицинского страхования, компенсация расходов, связанных с переездом на новое место работы и другие льготы, что способствует повышению лояльности и мотивации персонала.

Исследования вовлеченности путем анкетирования сотрудников показало результат в 57%, что превышает средний показатель по отрасли в России. Опросы позволили выявить ключевые факторы вовлеченности персонала (возможность карьерного роста, уровень заработной платы, стабильность, комфорт в работе и отношении с коллегами), направленные, в том числе, на развитие корпоративной культуры, построенной на основе единых ценностей.

При увольнении сотрудника по собственному желанию (по причине удаленности рабочего места, проблем с руководством и коллективом и т.д.) или в связи с сокращением штата, ему предлагаются схожие вакансии в рамках Группы, поскольку в Банке действует принцип «Выгоднее перевести, чем расстаться». Тем не менее, при окончательном желании сотрудника покинуть Банк, ему предоставляются процедуры аутплейсмента, а именно направление рекомендаций в другие банки, помощь в составлении резюме, консультирование и продвижение на рынке труда. Это позволяет сохранять лояльность как увольняемых, так и продолжающих работать в компании сотрудников.

Так, на основании проведенного анализа организационно-экономической структуры Банка ВТБ можно сделать вывод о том, что Банк является универсальным коммерческим банком с государственным участием, при этом стабильно занимает лидирующие позиции на российском рынке финансовых услуг. Текущая стратегия Банка направлена на расширение розничного сегмента, что повлечет за собой открытие новых офисов продаж для массового и привилегированного сегмента по всей России. В вопросах кадровой политики руководство ВТБ придерживается стратегии, направленной на развитие потенциала сотрудников, с каждым годом увеличивая инвестиции в человеческий капитал, поскольку именно качественно обученный персонал, удовлетворяющий желания клиентов, позволит осуществить переход к розничному сегменту без потерь. В следующем параграфе более подробно будет рассмотрена текущая ситуация с обучением сотрудников в Банке, будет проведена оценка проводимых мероприятий, их соответствие стратегии ВТБ.

2.2 Анализ действующей системы обучения в ПАО «ВТБ»

Цель корпоративного обучения – обеспечение системных знаний и навыков персонала, необходимых для достижения эффективных результатов и качественных показателей деятельности банка.

Обучение и развитие персонала – один из приоритетов кадровой политики ВТБ, нацеленный на обеспечение высоких профессиональных стандартов деятельности. В начале 2016 года Банк поставил перед собой амбициозную, но выполнимую задачу – совершенствовать систему корпоративного обучения, для достижения которой был реализован комплекс учебных мероприятий, направленных:

- На повышение качества и эффективности управленческой культуры;
- На развитие культуры самообучающейся организации;
- На продвижение ключевых тем года (ситуационное лидерство в условиях изменений, поддержание оптимальной мотивации, управление достижением результата через развитие персональной и организационной ответственности).

По сравнению с предыдущим годом количество часов обучения на одного сотрудника Группы выросло на 12% и составило 61,8 час в год, что подтверждает нацеленность Банка на развитие сотрудников.

Для исследования существующей в компании системы обучения персонала автором работы были проведены полуструктурированные интервью с директором службы по работе с персоналом Ветер О.Ю., руководителем учебного центра, тренерами, реализующими программы корпоративного обучения, а также были изучены данные с интранет портала

Группы, вебинары, социальные отчеты по внутренней среде Банка. Результаты интервью и анализа полученной информации в обобщенном виде представлены ниже в тексте.

Все более распространенным становится дистанционное обучение и вебинары, которые проводят специалисты с разных частей страны. Такой формат позволяет оптимизировать затраты, увеличить количество обученных сотрудников и способствует формированию культуры самообучения, что является важным фактором при создании самообучающейся организации. Общее количество часов дистанционного обучения увеличилось на 17% по сравнению с предыдущим годом и составило 37,57 часа на одного сотрудника.

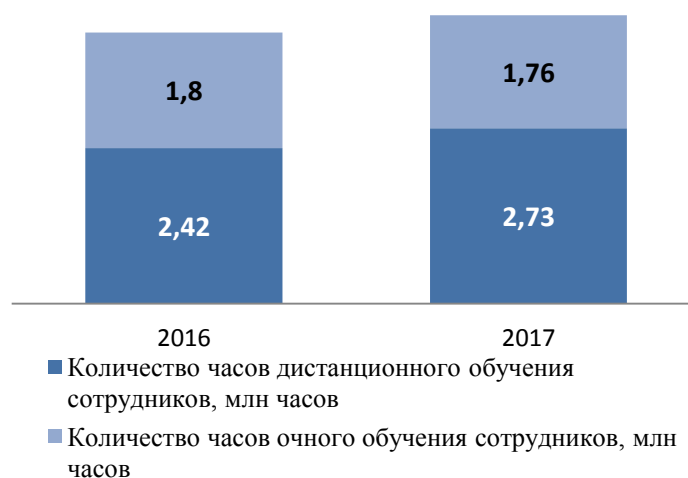


Рис. 3 Динамика увеличения часов дистанционного обучения
Составлено по: Социальный отчет ПАО «ВТБ» за 2017 год

ВТБ также уделяет значительное внимание обучению сотрудников теоретическими знаниями и навыками, необходимым им в повседневной работе. В 2017 году обучение персонала было сконцентрировано на развитии личностных компетенций, обучении эффективному командному взаимодействию, навыкам ведения переговоров, а также лидерству в условиях изменений.

Банк «ВТБ» считает важным постоянное повышение квалификации руководителей компании, так как именно руководство задает тон в коллективе и формирует позитивное отношение к работе. В 2017 году был реализован ряд обучающих программ для руководителей различных уровней, целью которых было, прежде всего, развитие лидерских качеств и повышение мотивации сотрудников. Некоторые программы обучения в отчетном периоде были доработаны с учетом опыта предыдущих лет. Так, например, были увеличены часы активных аудиторных занятий и дистанционного обучения программы «Новая энергия лидерства», добавлены межмодульные активности в дистанционном формате и создано мобильное приложение для программы «Алгоритмы управления».

Ключевые программы обучения руководителей представлены в следующей таблице:

Таблица 4

Программы обучения руководителей

Название программы	Группа ВТБ/компания Группы	Цель	Уровень руководителей	Количество участников
<i>Новая энергия лидерства</i>	Группа ВТБ	Подготовка руководителей для решения стратегических и операционных задач, стоящих перед организацией	Руководители среднего звена Группы ВТБ	70 руководителей из 11 компаний Группы
<i>Алгоритм управления</i>	Группа ВТБ	Формирование единого понимания ключевых аспектов управления, изучение инструментов эффективного управления и выполнения поставленных задач	Линейные руководители Группы ВТБ	330 сотрудников из 12 компаний Группы
<i>Корпоративный MBA</i>	Банк ВТБ	Изучение финансового менеджмента, стратегического HR, маркетинга и лидерства	Линейные руководители	Дипломы получили 49 участников программы
<i>Академия менеджмента</i>	Банк ВТБ	Изучение и отработка управленческих функций (очный формат)	Линейные руководители	254 линейных руководителя
<i>Совместная программа развития с Высшей школой экономики</i>	Почта Банк	Развитие лидерских качеств и компетенций руководителей	Линейные руководители	Более 300 сотрудников

Составлено по: Социальный отчет ПАО «ВТБ» за 2017 год

В целях развития культуры самообучающейся организации в отчетном периоде особое внимание уделялось развитию программы «Академия знаний ВТБ», которая представляет собой открытую платформу для обмена опытом, знаниями и проведения дискуссий.

В 2016 году было проведено 15 сессий по разным тематикам – от стратегии ведения переговоров до agile-методологии (гибкая методология разработки программных решений), в которых приняли участие более 1,3 тыс. сотрудников.

В конце 2016 года в Банке ВТБ была запущена новая модульная программа *«Проектное мышление»*, посвященная изучению проектного подхода, риск-менеджмента, инструментов управления проектами и повышения их эффективности, выстраиванию коммуникации между членами проектной команды. Программа построена по принципу «учебного конструктора» и состоит из семи модулей общей продолжительностью 117 часов, которые сотрудники могут проходить в различном порядке. За декабрь обучение по программе прошли 205 человек.

В связи с интеграцией Банка Москвы и созданием Почта Банка важной темой обучения стало повышение эффективности сотрудников в изменяющихся условиях. Среди наиболее интересных тренингов по данному направлению можно выделить *«Ситуационное лидерство в условиях изменений»*, *«Повышение личной эффективности в ситуации изменений»*, *«Управление в период изменений»*. Кроме того, для сотрудников объединенных команд – Банка ВТБ и экс-Банка Москвы были проведены обучающие интеграционные сессии, целью которых стало облегчение процесса адаптации сотрудников к новой среде. Участниками сессий стало свыше 1000 сотрудников банка из девяти подразделений.

В компаниях Группы также проводились тренинги, направленные на формирование позитивной атмосферы в коллективе и развитие необходимых для работы личностных качеств. Яркими примерами таких учебных мероприятий стали:

- Тренинги *«Конструктивная коммуникация»* и *«Использование типологии личности в коммуникации и управлении»*, направленные на повышение эффективности бизнес-коммуникации, изучение методов эффективного убеждения;
- Тренинг *«Жесткие переговоры»*, посвященный навыкам и техникам, применяемым во время ведения переговоров; тренинг *«Публичные выступления. Подготовка к эффективному выступлению»*
- Деловая имитационная игра *«Вавилон»*, направленная на выявление навыков деловых переговоров и принятие эффективных бизнес-решений;
- Тренинг *«Правила командного менеджмента»*, целью которого является изучение принципов и инструментов эффективного командного взаимодействия.

Так как Банк ВТБ работает в розничном сегменте бизнеса, большое значение имеет обучение сотрудников массовых специальностей навыкам эффективного взаимодействия с клиентами. С этой целью проводились различные образовательные мероприятия, нацеленные на повышение клиентоориентированности сотрудников фронт-линии и ознакомление со специализированными продуктами, реализуемыми компаниями Группы:

- Различные обучающие мероприятия в формате тренингов, деловых игр, семинаров и вебинаров, посвященные совершенствованию навыков общения с клиентами и знаний продуктов Банка, организованные для сотрудников ВТБ. Например, в Банке была проведена интерактивная игра *«Что? Где? Когда?»*, во время которой в игровом формате были рассмотрены распространенные жалобы клиентов по банковским продуктам;
- Обучение, направленное на изучение параметров условий и преимуществ продуктов организации и отработку эффективной техники продаж, регулярное тестирование по основным характеристикам и условиям продуктов;
- Тренинг *«Позитивная психология – снятие психологической нагрузки»* Банка ВТБ, направленный на освоение приемов восстановления психологического баланса и повышение уровня стрессоустойчивости, а также тренинг *«Работа в команде и сотрудничество»* на тему формирования и развития навыков организации командной работы, предназначенный для сотрудников фронт-линии.

В 2016 году Банк ВТБ разработал и начал реализацию межфункциональной программы менторинга. В рамках программы сформирована группа из 13 менторов, для которых были проведены вводная сессия и тренинг на тему *«Навыки коучинга для менеджеров и лидеров. Руководитель как коуч»*. Все компании Группы также занимаются внедрением института наставничества.

Деятельность по обучению рядовых сотрудников возложена на учебные центры ВТБ, расположенные в крупнейших городах России (Москва, Санкт-Петербург, Самара, Казань и другие), через которые проходит каждый, кто решит работать в Банке.

В Санкт-Петербурге у Банка действует учебный центр, в рамках которого происходит реализация программ обучения, разработанных Группой на уровне московского филиала и методического центра. В нем постоянно проходят обучение десятки сотрудников филиала, поскольку на рынке труда практически отсутствуют специалисты, которые без дополнительного обучения могут работать в условиях универсальной фронт-линии банка, одновременно выполняя обязанности и кассира-операциониста, и менеджера по работе с клиентами. В учебном центре используются различные методы и формы очного обучения сотрудников – входное обучение, тренинги, круглые столы, вебинары. Во время тренингов сотрудникам предоставляются специальные учебно-методические комплексы и рабочие тетради, проводятся командные соревнования по отработанной теме. Основными тренингами центра являются *«Продажи и обслуживание состоятельных клиентов»*,

«Эффективные коммуникации или как поладить с клиентом», «Основы стресс-менеджмента», «Продажи на Maximum».

Наиболее важной функцией учебного центра является обучение новых сотрудников, поскольку от качества их первичного ознакомления с продуктами Банка и развития навыков продаж зависит то, как они поведут себя непосредственно при работе с клиентом, смогут ли принести Банку прибыль. При этом стоит отметить, что в результате нацеленности Банка на развитие розничного сегмента с массовым и привилегированным обслуживанием, резко возросла потребность в обучении новых специалистов фронт-линии, которые осуществляют непосредственное взаимодействие с клиентом, нацеленное на продажу продуктов Банка и предоставление сервисных услуг. В связи с этим возникает проблема отсутствия в учебном центре необходимого количества тренеров, аудиторий и технического оснащения, то есть учебный центр не всегда может удовлетворить спрос на обучение сотрудников в должном объеме.

Комплексная программа обучения новых сотрудников включает в себя следующие этапы:

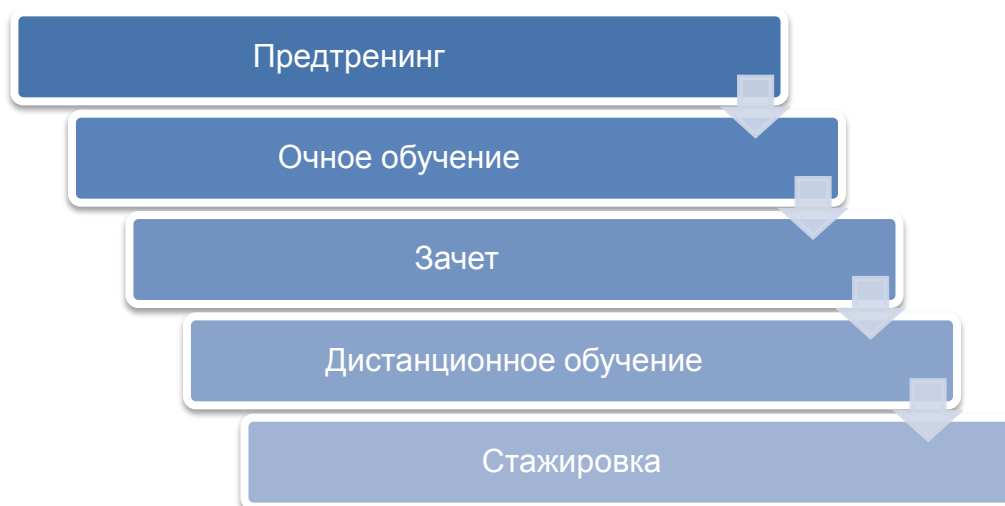


Рис. 4 Этапы входного обучения сотрудников
Составлено автором

Во время *предтренинга* организуется разовая встреча группы новых сотрудников с тренером, на которой обсуждаются дальнейшие этапы обучения, организационные вопросы, цели и задачи.

Очное обучение длится 6 дней и включает в себя проработку следующих вопросов в стенах учебных классов:

1 день – общая информация о Банке, его стратегия, миссия, ценности; модель продаж, полный финансовый результат; карьера в ВТБ и безупречный сервис; банковские риски; текущие счета; договор комплексного обслуживания; доверенности и переводы.

2 день – банковские вклады; кредит наличными; негосударственный пенсионный фонд; кредитные карты (часть 1).

3 день – банковские карты (часть 2); страховые продукты.

4 день – АБС ИРБИС; АБС БИСквит; АС LOMBARDI TW, ВТБ ФРОНТ.

5-6 день – навыки качественного сервиса и активных продаж; стандарты работы ВТБ.

По окончании 6-и дневного курса учащиеся проходят *тестирование* по продуктам Банка, работе в ПО, а также ролевую игру, имитирующую рабочий процесс фронт-линии. При неудовлетворительном прохождении какого-либо этапа зачета сотруднику дается вторая попытка. При успешном завершении всех этапов сотрудник получает направление на *стажировку* в дополнительный офис, при этом происходит назначение *дистанционных курсов* по закреплению изученного материала в личном кабинете сотрудника, с которыми можно ознакомиться из дома перед выходом в офис.

Для каждого сотрудника назначается курирующий наставник, который в течение месяца сопровождает новичка в офисе, показывает на своем примере стандарты обслуживания клиентов.

Для подготовки и обучения наставников в учебном центре существует специальная программа, разработанная по методу *blended-learning*, включающая в себя сочетание дистанционных и очных курсов по отработке профессиональных навыков и межличностной коммуникации. По окончании программы претенденты на роль наставника проходят тестирование по пройденному материалу и продуктам банка, ролевую игру, беседуют с тренером и руководителем офиса, и только при успешном прохождении испытаний получают сертификат.

Также обучение на рабочем месте осуществляется практикой выездного («полевого») обучения, когда тренеры учебного центра по заявке руководителя дополнительного офиса посещают утренние планерки непосредственно перед началом рабочего дня. Во время таких встреч происходит освещение вопросов из зоны развития сотрудников данного офиса, проводится соревновательная командная игра, связанная с работой фронт-линии и техниками продаж продуктов Банка, в которой участвует и руководство. По окончании проходит сессия обратной связи, где обсуждаются результаты игры, сильные стороны и типичные ошибки каждой из команд. Все сотрудники имеют возможность индивидуально обсудить с тренером пути дальнейшего развития, узнать информацию о необходимости прохождения очного обучения, подать заявку на тренинг.

Данные посещения не ограничиваются целью развить навыки и повысить уровень знаний – тренеры наблюдают за непосредственным процессом обслуживания клиентов и оценивают результативность обучения, поскольку большая часть работников фронт-линии

по истечении испытательного срока проходит ряд тренингов в учебном центре, например, «Клиентоориентированный подход», «Продажи на Maximum». Эффективность обучения по этим программам проявляется в грамотной работе сотрудника с клиентом, нахождении верного подхода для налаживания контакта, используя психологические приемы, проведении прямой продажи связанного продукта и кросс-продажи.

Для того чтобы в дальнейшем разработать систему обучения персонала на рабочем месте, необходимо оценить слабые и сильные стороны действующего процесса обучения в Банке, уделив особое внимание программам обучения на рабочих местах (в офисах продаж) и текущей стратегии Банка в целом. Для этих целей был проведен SWOT-анализ.

Технология SWOT-анализа эффективна, проста в применении и дает реальные результаты в представлении исследуемой системы. Последовательность действий предполагает выявление сильных и слабых сторон в действующей системе обучения, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе дальнейших путей развития системы обучения организации, разработке новшеств в системе обучения и их реализации.

SWOT-анализ помог получить следующие результаты:

Таблица 5

SWOT-анализ системы обучения персонала ПАО «ВТБ» в Санкт-Петербурге

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Большое количество программ обучения, направленных на развитие профессиональных и личностных знаний, умений и навыков; - В обучении задействованы все категории сотрудников, при этом количество часов обучения за год составляет 61 час на одного сотрудника; - Четкая регламентированная система обучения; - Составление индивидуальных планов развития по итогам обучения; - Постоянное пополнение базы дистанционных курсов; - Высококвалифицированные тренеры, качественные учебно-методические 	<ul style="list-style-type: none"> - Учебный центр не располагает достаточным количеством тренеров и аудиторий для проведения обучения сотрудников в необходимом объеме (акцент в основном в сторону обучения новых сотрудников); - Долгий процесс согласования заявки на проведение дополнительного обучения в рамках учебного центра; - Очное обучение не предполагает закрепление полученных знаний на практике под присмотром специалиста по обучению; - Большие временные и трудовые затраты при организации очного обучения (отрыв сотрудника от работы, оплата работы

SWOT-анализ системы обучения персонала ПАО «ВТБ» *Продолжение*

комплексы, оснащенные аудитории; - Обучение направлено не только на получение знаний, умений и навыков, но и на поддержание уровня лояльности сотрудников, повышение их мотивации к выполнению своих обязанностей.	тренера) - Не каждый дополнительный офис обладает наставником или кандидатом на роль наставника.
Возможности (<i>Opportunities</i>)	Угрозы (<i>Treats</i>)
- Развитие системы наставничества для обучения персонала без отрыва от выполнения трудовых обязанностей; - Внедрение такого метода обучения как ротация с предоставлением куратора, что позволит сотрудникам ознакомиться с работой смежных отделов, проявить интерес к новой области деятельности финансово-кредитной организации; - Организация выездов представителей учебного центра в офисы обслуживания с более высокой периодичностью.	- Уход сотрудников после прохождения программ обучения, переманивание профессионалов в компании-конкуренты; - Незаинтересованность сотрудников в проведении обучения, отсутствие желания обучать других (становиться наставниками/кураторами).

Источник: Составлено автором

Сильные стороны и возможности: благодаря имеющейся в организации четко регламентированной системе по обучению персонала есть возможность оперативно создать эффективную программу по обучению персонала на рабочем месте. При этом при подготовке наставников и кураторов необходимо использовать методики, направленные на повышения уровня лояльности и мотивации, разработать систему надбавок.

Сильные стороны и угрозы: наличие в ПАО «ВТБ» множества различных программ по обучению и развитию сотрудников поможет избежать снижения вовлеченности и мотивации работников, также составление индивидуальных планов развития по итогам обучения позволяет выстраивать «маршруты карьеры», то есть постоянно стремиться к повышению в должности и профессиональном росте. Сотрудники должны чувствовать, что их развитие важно для их руководителя и самой компании, видеть, ради чего стоит двигаться в одном направлении.

Слабые стороны и возможности: развитие в Банке ВТБ обучения на рабочем месте, смещение обучения на места позволят снизить нагрузку на учебный центр в условиях развития розничной сети с большим количеством новых сотрудников, что также сократит процесс согласования заявок, уменьшит период ожидания вакантного места на обучение. Разработка новых программ обучения без отрыва от выполнения рабочих функций снизит затраты компании, при этом будет усилен акцент на получение практических знаний.

Слабые стороны и угрозы: чтобы предотвратить последствия от возможных проблем и непредвиденных затрат необходимо проводить эффективную политику по повышению мотивации сотрудников и их лояльности к компании, в том числе с помощью развития системы обучения, позволяя каждому заинтересованному сотруднику получить необходимые ему знания, умения и навыки в полном объеме в кратчайшие сроки.

На основании данного анализа можно сформулировать следующие *рекомендации* по совершенствованию системы обучения персонала ПАО «ВТБ» в Санкт-Петербурге:

- Разработать систему обучения сотрудников массового и привилегированного обслуживания (*фронт-линия*) на рабочих местах, что позволит полностью удовлетворить потребность в обучении новых сотрудников, а также сократит издержки на очное обучение в стенах учебного центра; поможет развить практические навыки, необходимые в процессе операционной деятельности. Также это позволит всем желающим повысить уровень своих знаний, умений и навыков без длительного процесса согласования, формирования учебной группы прямо на своем рабочем месте под присмотром наставника-профессионала/куратора;
- В рамках новой системы обучения ввести практику *института наставничества*, не стихийного, как это реализуется на данный момент, а четко регламентируемого со стороны руководства точки продажи и учебного центра, когда в каждом дополнительном офисе будет присутствовать как минимум два сотрудника-наставника, успешно прошедших соответствующую подготовку в учебном центре по программе «Наставничество». При этом руководство компании должно поддерживать специалистов, желающих попробовать себя в роли наставника, необходимо выстраивание такой системы мотивации и стимулирования, когда сотрудники, специалисты в своей области, сами заинтересованы в обучении других;
- Использовать встроенные информационные технологии, которые будут способствовать закреплению полученных знаний непосредственно во время выполнения сотрудником своих прямых обязанностей (обслуживание клиентов).

Создать специальную базу данных, включающую в себя ответы на часто задаваемые новыми сотрудниками вопросы, к которой будет ссылаться разработанный чат-бот (всплывающее окно на мониторе сотрудника, где удастся быстро получить ответ на вопрос даже во время обслуживания клиента).

Так, в следующем параграфе на основе предложенных рекомендаций будет разработана единая система обучения сотрудников фронт-линии на рабочем месте, включающая в себя комбинацию различных методов обучения.

2.3 Разработка системы обучения персонала фронт-линии на рабочем месте

Разработка системы обучения персонала фронт-линии проходила в два этапа: сначала была произведена оценка действующей системы обучения персонала с помощью технологии SWOT-анализа, которая была выбрана в связи с тем, что именно она применяется в стратегическом планировании развития организации. Вторым этапом работ стала непосредственно разработка системы обучения персонала фронт-линии на рабочем месте, результатом которой должна стать ее реализация в точках продаж Банка (офисах) совместно с учебным центром Банка в Санкт-Петербурге.

Усовершенствованная система обучения персонала фронт-линии по работе с массовым сегментом и состоятельными клиентами на рабочем месте, то есть непосредственно в точке продаж, будет включать в себя взаимосвязанное применение следующих методов: наставничество, коучинг и обучение на рабочем месте с применением информационных технологий (специально разработанное ПО). Это обусловлено тем, что на данный момент стратегия Группы ВТБ направлена на расширение розничного сегмента, поэтому ожидается увеличение числа сотрудников розничного обслуживания, которых необходимо качественно обучить в кратчайшие сроки.

Массовый сегмент в ПАО «ВТБ» обслуживают финансовые консультанты (ФК) и менеджеры-операционисты-кассиры (МОК). В их должностные обязанности входит:

- Консультация клиентов по продуктам и услугам Банка;
- Осуществление продаж банковских продуктов и услуг;
- Операционное и кассовое сопровождение клиентов;
- Перевод Клиентов в дистанционные каналы обслуживания;

Работу с состоятельными и привилегированными клиентами выполняют менеджеры счёта (МС) и персональные менеджеры (ПМ), в чьи должностные обязанности входит:

- Привлечение и удержание состоятельных и привилегированных клиентов;

- Осуществление продаж банковских продуктов и услуг;
- Информационное обслуживание клиентов;
- Операционное обслуживание состоятельных и привилегированных клиентов;

В процессе разработки программ обучения необходимо сделать акцент на том, что большая часть, а именно 51% данных специалистов фронт-линии, являются представителями поколения «Y» (то есть, молодые сотрудники в возрасте до 35 лет). При этом важно отметить, что при создании института наставничества эти особенности должны учитываться как для субъекта обучения (сотрудника, желающего стать наставником), так и для объекта процедур наставничества (сотрудника, нуждающегося в обучении). Для поколения «Y» прежде всего имеют значение их собственный персональный бренд, личные показатели, баланс между работой и жизнью, имидж компании, возможность свободы выбора, творческая реализация и быстрый результат, в целом представители этого поколения любят учиться новому. [40] Процесс обучения должен включать в себя применение визуальной информации – графиков, схем, таблиц, поскольку в эпоху цифровых технологий, когда мозг воспринимает большие потоки информации, запоминание визуальных данных происходит быстрее и остается в памяти на более длительное время [38]. Также, для миллениалов, нацеленных на достижение личного успеха, важен процесс получения обратной связи, дружественное отношение с руководством/наставником, применение новейших технологий в процессе обучения [43].

В ВТБ профессиональный рост сотрудника отражен в «Карьерных маршрутах» – описании типовых рекомендованных карьерных перемещений для каждой должности. Для сотрудника фронт-линии отдельной точки продаж карьерный путь выглядит следующим образом:

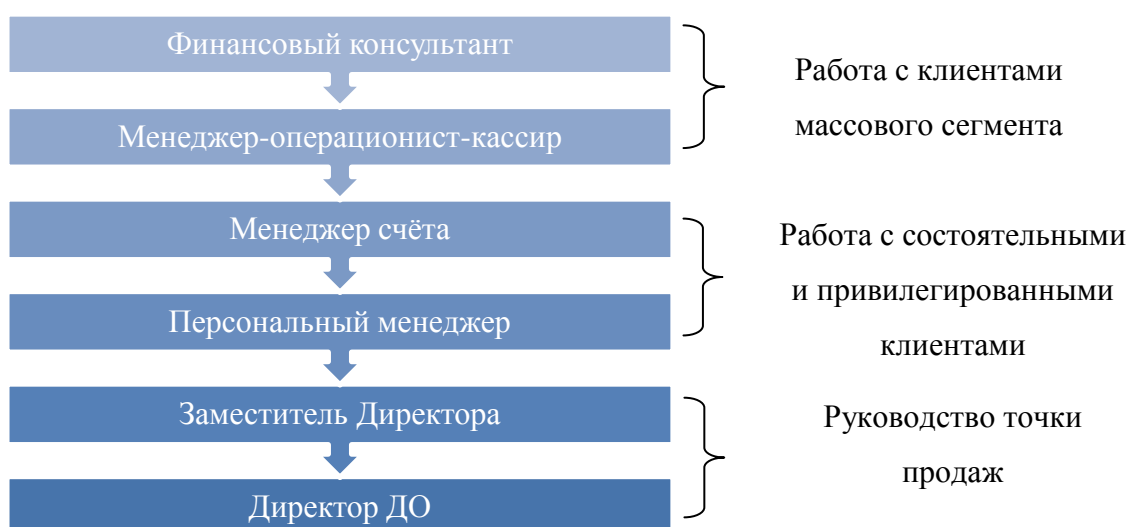


Рис.5 Карьерный путь сотрудника фронт-линии

Составлено автором

При этом переход на более высокую должность сопровождается соответствующим процессом обучения, который обязательно включает в себя взаимодействие с наставником. На данный момент не все точки продаж Банка обладают наставниками, при этом процесс наставничества является стихийным, основной вклад в обучение новых сотрудников вносит прохождение ими очной программы в учебном центре, отсутствует четкая регламентация проведения мероприятий по обучению на рабочем месте, не установлены критерии отбора наставников.

Поэтому основными целями разработки системы обучения специалистов фронт-линии являются:

- Увеличение количества наставников в точках продаж (как минимум два наставника на точку), что может быть осуществлено путем повышения заинтересованности сотрудников в содействии институту наставничества, подкрепления желания стать наставником;
- Рост эффективности обучения на рабочем месте путем взаимодействия различных методов обучения, а не только наставничества, что в первую очередь положительно отразится на выполнении планов продаж и качестве обслуживания клиентов;
- Совершенствование процесса адаптации, поскольку сотрудник начинает свою работу в отделении под шефством наставника, от которого напрямую зависят показатели новичка и уровень его вовлеченности.

Для достижения поставленных целей были сформированы следующие задачи:

- Создание четкого регламента проведения процедуры наставничества;
- Разработка критериев отбора на роль наставника;
- Усовершенствование действующей программы подготовки наставников;
- Определение четкого алгоритма составления индивидуального плана развития сотрудника (ИПР) и его реализации в ходе наставничества;
- Разработка понятных ключевых показателей эффективности наставников (КПЭ) по группе стажеров;
- Внедрение коучинга для всех участников наставничества;
- Разработка IT-проекта обучающих всплывающих подсказок при работе с программным обеспечением Банка, а также чат-бота «Электронный наставник»;
- Оценка эффективности разработанной системы обучения с четырехуровневой помощью модели Д.Киркпатрика.

Образ результата внедрения института наставничества «2:1» (два наставника на один офис) представлен в виде следующей схемы:



Рис.6 Образ внедрения наставничества «2:1»
Составлено автором

На схеме отражены основные аспекты, транслируемые наставником, и результаты, которых можно достичь с помощью них:

- Наставник и директор офиса ответственны за развитие персонала, что отражается на качестве выполнения сотрудниками своих прямых обязанностей;
- Системный подход к процессу передачи знаний, зарождение преемственности знаний;
- Формирование новых лидеров;
- Наставник напрямую транслирует ценности наставляемому, что способствует укреплению корпоративной культуры;

Поскольку от сотрудника, выполняющего роль наставника во многом зависит карьерное будущее подопечного, то необходимо уделять особое внимание процессу отбора кандидатов. Не каждый сотрудник обладает необходимыми профессиональными и

личностными качествами, способностью обучать других, поэтому необходимо оценивать предыдущий опыт работника, его взаимодействие с коллегами и руководством, мотивационные и психологические характеристики. В таблице указаны критерии, на основании которых можно сделать выбор в пользу того или иного кандидата на роль наставника.

Таблица 6

Критерии отбора наставников

№	Группа	Критерии
1	Результаты работы	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнение ежемесячного плана продаж по офису; – Высокая скорость и качество обслуживания клиентов; – Положительная оценка со стороны клиентов (отзывы и оценка через электронную систему); – Отсутствие замечаний со стороны Директора офиса;
2	Квалификация	<ul style="list-style-type: none"> – Большой опыт работы; – Наличие звания «Сотрудник месяца/ года»; – Прохождение тренингов по продажам в Учебном центре и программ повышения квалификации;
3	Личные качества и положение в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – Уважение и доверие со стороны членов коллектива – Коммуникабельность – Эмоциональная стабильность
4	Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> – Желание помогать другим в профессиональном развитии – Потребность в приобретении нового опыта – Заинтересованность в получении дополнительного вознаграждения
5	Организаторские и педагогические способности	<ul style="list-style-type: none"> – Способность замотивировать подопечного к достижению результата; – Умение объяснять и слушать, давать обратную связь; – Способность выявлять зоны развития;
6	Стаж работы в банке, знание продуктов	<ul style="list-style-type: none"> – Успешное прохождение теста на знание продуктов Банка и их особенности; – Опыт работы в Банке не менее одного года;

Составлено автором

В Учебном центре ПАО «ВТБ» уже существует программа обучения по подготовке сотрудников на роль наставников – «Наставничество», включающая в себя тренинг, вебинар и тестирование. Однако стоит отметить, что в данной программе большая часть рассматриваемых вопросов направлена на профессиональные аспекты наставничества, упуская трактовку межличностного взаимодействия наставника с подопечным. Во время подготовки наставников на первом этапе необходимо уделить особое внимание тому, как сотрудники понимают понятие «наставничество», разграничивают ли его с «менеджментом».

Это необходимо для того, чтобы в дальнейшем наставники четко понимали парадигму своего взаимодействия с подопечными, делали акцент на сессии наставничества, а не на встречи в формате совещания.

В таблице представлены основные аспекты сравнения менеджмента и наставничества:

Таблица 7

Сравнение менеджмента и наставничества

Менеджмент	Наставничество
Коммуникация – вертикальная	Коммуникация – горизонтальная
Сотрудник = консультант	Наставник = консультант
Принятие решения остается за руководителем	Принятие решения остается за наставляемым
Ценность – в решении задач	Ценность – в самом процессе развития
Негативное восприятие ошибки (проблема)	Позитивное восприятие ошибки (бесценный опыт)

Составлено автором

Из представленной таблицы видно, что менеджмент предполагает под собой вертикальную коммуникацию, направленную в большей степени от руководителя к подчиненному, то есть решение о факте коммуникации, о том, как и где она должна состояться принимает руководитель. С точки зрения менеджмента, выполненная в срок задача – главная ценность и результат работы, ошибка или неудача воспринимается негативно и является проблемой, что и является главным отличием менеджмента от наставничества. В данном случае ошибки не допускаются самим менеджером, если он успевает вмешаться в процесс, к сотрудникам же применяются различные меры наказания.

С точки зрения наставничества, наставник и наставляемый имеют равные права, поэтому коммуникация выстраивается горизонтально. При этом процесс принятия решения остается за подопечным, поскольку именно ему предстоит выбрать, какой опыт перенять. Вопрос внутреннего побуждения стоит особенно остро, поскольку давление со стороны наставника может вызвать обратную негативную реакцию обучаемого, что отразится на результатах проведенного обучения. Также важно не просто уберечь стажера от возможных ошибок, вмешиваясь в процесс выполнения им реальных заданий, а создать такую среду, где ошибка будет восприниматься как инструмент обучения, новый опыт, благодаря которому подопечный будет совершенствоваться, при этом пропадет страх проявлять инициативу.

Визуально обозначенные различия можно изобразить следующим образом:

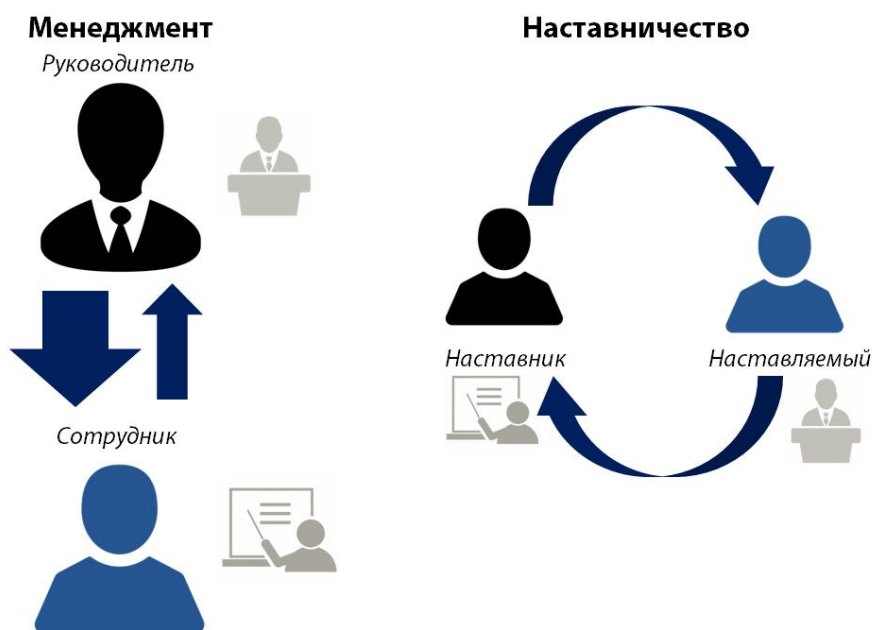


Рис.7 Сравнение менеджмента и наставничества
Составлено автором

Верное понимание разницы между этими позициями – ключ к успешному проведению наставничества. Ценность наставничества заключается в первую очередь в получении опыта, а не в правильном выполнении поставленных задач, поэтому допущение ошибки – нормальный этап развития, который носит позитивный эффект, если сотрудник сделал из этого выводы для дальнейшего качественного выполнения своих прямых обязанностей. При этом задача наставника – не предотвратить неудачу, а провести её анализ во время сессии с наставником.

После успешного прохождения кандидатом на роль наставника отборочных процедур и обучения происходит процесс формирования пары – «наставник-подопечный», где роль стажера будет отведена:

- новым сотрудникам;
- HiPo и HiPro (кадровый резерв);
- преемникам;
- сотрудникам, которым наставничество рекомендовано по запросу Директора офиса;

Перед началом непосредственного взаимодействия необходимо составление Индивидуального плана развития (ИПР) наставляемого, что позволит двигаться в процессе обучения в верном направлении, учитывая при этом как интересы компании, так и личные интересы сотрудника, при этом ИПР также является элементом нематериальной мотивации.

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ (ИПР)



Рис.8 Алгоритм составления ИПР
Составлено автором

При формировании ИПР для конкретного сотрудника региональному и линейному руководителю (директору офиса), который выступает в качестве внутреннего заказчика обучения, необходимо в первую очередь дать ответы на вопросы «Что будем развивать?» и «Какой результат ожидаем получить?». Для этого, во-первых, необходимо провести оценку наставляемого, во-вторых, сформировать профиль должности «идеального кандидата», то есть оцифрованные критерии (шкала), необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей. На очной встрече директору офиса необходимо в ходе беседы/интервью объективно оценить текущий уровень подопечного, при этом он может руководствоваться уже имеющимися у наставляемого листами оценки, если сотрудник не является новичком. Также следует провести оценку обучающегося на личные мотиваторы и ценности, для того, чтобы в дальнейшем знать, каким образом сформулировать задачи, выполнение которых будет идти через желание и интерес, а не преодоление. Исходя из полученных данных, проводится приоритизация целей.

При ответе на вопрос «Каким образом будут достигнуты результаты?» наставник, опираясь на оценку руководителя, должен осуществить грамотный выбор задействованных форм и инструментов наставничества, направленных на развитие отдельных компетенций и достижение целей.

Таблица 8

Инструменты наставничества			Обратная связь *
Развитие управленческих и корпоративных компетенций	Развитие профессиональных компетенций	Адаптация	
Обратная связь	Обратная связь	Обратная связь	
Инструменты коучинга	«Шедоунг» (тень руководителя)	Совместная деятельность	
«Шедоунг» (тень руководителя)	Изучение ситуации из бизнес-практики	Личный пример	
Изучение ситуации из бизнес-практики	Обучение действием (action learning)	Партнерское общение	
«Сторителлинг» (рассказ истории)	Совместная деятельность	«Сторителлинг» (рассказ истории)	
–	Личный пример	Инструктаж	
* Обратная связь – сквозной инструмент развития, форма развивающегося диалога.			

Составлено автором

Для того чтобы действия наставника были структурированными и системными, необходимо создание «Дневника наставника», содержащего копии ИПР обучаемого сотрудника, Лист задач наставника (Приложение 4) и Отчет (Приложение 7), в нем будут фиксироваться все намеченные встречи, выбранные для каждой задачи инструменты, промежуточные результаты, отслеживание прогресса. Это особенно необходимо, если наставник впервые выполняет свою роль или у него несколько подопечных.

При ответе на вопрос «Как будем замерять прогресс?» стоит отметить, что оценить качественные изменения довольно сложно, при этом по истечении нескольких месяцев после начала наставничества обоим участникам процесса обычно начинает казаться, что они стоят на месте, происходит снижение уровня мотивации. Поэтому на уровне всех отделений необходимо выделить четкие качественные и количественные критерии, по которым будут производиться «срезы» как минимум 1-2 раза в месяц, для того чтобы наставник и руководитель офиса могли отследить прогресс, а коуч поддержать вовлеченность обеих сторон.

Стоит отметить, что внедрение коучинговой поддержки, как для наставника, так и для наставляемого во время взаимодействия их пары повышает вероятность того, что наставничество заработает должным образом. В Банке ответственность за деятельность по проведению коуч-сессий следует возложить на внешнего коуча. Проводя беседы с участниками наставничества, он предупреждает риск ложных трактовок и вариаций наставничества, когда сотрудники неверно поняли изначальную концепцию обучения, риск снижения мотивации наставляемых и выгорания наставников.

Данная система предполагает вовлечение на различных этапах реализации разных ответственных лиц, что гарантирует высокий конечный результат, поскольку каждый специалист будет задействован в той области, в которой он наиболее компетентен.

Также, для того чтобы сделать процесс обучения системным и непрерывным, будет разработан проект, основанный на использовании современных информационных технологий, включающий в себя создание сервиса всплывающих подсказок при работе с программой, а также чат-бота «Электронный наставник».

При работе с основным программным обеспечением, используемым при непосредственном обслуживании клиентов, сотрудник заносит данные о клиенте, выводит информацию из базы данных Банка, производит расчеты по вкладам и кредитам, при этом для различных операций используются различные программы. Для того чтобы закрепить теоретические знания об использовании программ, ускорить время обслуживания клиента по одной операции, будет разработана система, выводящая пошаговые подсказки для сотрудника-новичка, включающие в себя стандарты заполнения данных, корректировку действий пользователя. Также система будет включать в себя таймер, отслеживающий, сколько времени тратится на каждую операцию. Данные с таймера будут использоваться наставником во время «срезовых» встреч, для того чтобы отследить прогресс стажера.

Для того чтобы обучающийся мог получить ответ на свой вопрос в кратчайшие сроки, будет запущена система «Электронный наставник», представленная в виде чат-бота. На рабочем столе компьютера сотрудника в правом нижнем углу появится иконка, вызывающая всплывающее окно с чатом, где система спросит: «Здравствуйте! Я Ваш персональный Электронный наставник, чем я могу Вам помочь?», далее пользователь задает свой вопрос, и система по ключевым словам ищет ответ в заранее созданной базе данных, составленной по Кодексу сотрудника, размещенного на интранет-портале ВТБ. В случае непонимания запроса, система перенаправит вопрос сотрудника к наставнику. Внедрение данного сервиса позволит сократить время ожидания ответа, так как больше не придется искать ответ самостоятельно в многостраничном документе, позволит сотруднику задавать вопросы даже в процессе обслуживания клиента, а также сократит нагрузку на наставника.

Длительность применения наставничества напрямую зависит от должности стажера, и его промежуточных результатов, а также целей наставничества, сформулированных в ИПР. Так, например, для введения новичка в должность по обслуживанию массового сегмента срок наставничества будет составлять 1-2 месяца (что зависит от результатов во время «срезов»), а для персонального менеджера как минимум 2 месяца. Для представителей кадрового резерва по программе HiPo (кандидаты на роль руководителя), которая длится

полгода, наставничество будет являться вспомогательным методом на протяжении всего срока.

Таким образом, стандартизированная поэтапная схема наставничества для всех сотрудников фронт-линии выглядит следующим образом:



Рис.9 Общая схема наставничества в Банке ВТБ
Составлено автором

Для оценки эффективности результатов обучения будет использоваться модель оценки эффективности обучения, предложенная Дональдом Киркпатриком [44]. Данная модель предполагает под собой проведение четырехуровневой оценки, то есть эффективность от обучения оценивается по различным аспектам.



Рис.10 Модель Д.Киркпатрика

Составлено по: Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

На **первом уровне «Реакция»** выявляется реакция сотрудников на проведенное обучение. Для этого будет использоваться метод анкетирования наставников (см. Приложение 5) и подопечных (см. Приложение 6) с помощью анонимных листов реагирования. В них представлены закрытые вопросы со шкалами для определения количественной оценки (например, качество работы наставника), а также открытые вопросы для получения информации и обратной связи. Также, необходимо провести итоговое интервью участников наставничества с директором офиса, на котором наставник сможет дать свою оценку проведенной сессии наставничества и получить рекомендации по совершенствованию для дальнейшей деятельности, а наставляемый получить обратную связь руководства и поделиться впечатлениями. На начальном этапе внедрения института наставничества следует проводить встречи фокус-группы (сотрудники, проходившие обучение с наставником), которые будет вести коуч. Первая встреча будет проводиться в учебном центре не позднее, чем через две недели после окончания работы пары «наставник/стажер», при этом на ней будут присутствовать сотрудники из различных отделений Банка, занимающие разные должности, поскольку для данного этапа оценки важны не конкретные действия отдельного наставника, а работа системы в целом.

На встрече коуч предложит на обсуждение следующие вопросы:

- Каково ваше общее впечатление от пройденного обучения?
- Насколько выдвинутые в начале цели соответствуют вашей текущей работе?
- Насколько вам понравились условия?
- Насколько просто было работать с наставниками?
- Насколько вам помогали дополнительные встречи с коучем, были ли они полезны?
- Были ли случаи, когда новые информационные технологии («Электронный наставник» и подсказки) помогали вам при обслуживании клиентов и сокращали время поиска ответа?
- Насколько ясно вы понимаете, что вам делать с тем, чему вы научились?
- Какие у вас есть предложения и пожелания по улучшению программы?

Для более глубинного изучения реакции стажеров следует провести вторую встречу фокус-группы, на которой коучем будут предложены к рассмотрению вопросы:

- Если посмотреть назад, то какие общие впечатления у вас складываются о вашем опыте наставничества в Банке?

- Если оценить методы, используемые наставниками, то какие, на ваш взгляд, являются наиболее эффективными?
- Какие методы были неэффективны?
- Какие аспекты вашей работы должны быть также охвачены во время прохождения обучения по программе наставничества?
- Что в вашем поведении на работе сейчас является результатом обучения?

Так, оценка на первом уровне определяет, как участники реагируют на пройденное обучение, что при положительном отклике является важным фактором повышения мотивации к обучению. В результате оценки на уровне «реакция» лицам, задействованным в реализации новой системы обучения (отдел по работе с персоналом, региональный директор, директор офиса, наставник), необходимо получить ответы на следующие вопросы: «Использование каких методов лучшего всего воспринимается стажерами?», «К каким результатам пришли участники?», «Как стажер будет применять полученные им знания, умения и навыки во время самостоятельной работы?».

Второй уровень «Обучение» предполагает оценку знаний, умений и навыков, полученных обучающимся в результате новой системы обучения на рабочем месте. В Банке оценка будет производиться непосредственно во время прохождения обучения, для того чтобы измерить количественные параметры и проследить динамику. В связи с тем, что клиентоориентированность и удовлетворенность клиента качеством обслуживания являются ключевыми показателями деятельности работника, именно на их измерение, в первую очередь, будет направлена оценка результатов обучения. Сотруднику будет предложен стандартный тест на знание продуктов Банка, проверка на знание ПО и скорость его использования, что позволит оценить эффективность внедрения новой системы подсказок и «Электронного наставника», а также разыграна ролевая игра, в которой наставник будет разыгрывать роль «сложного» клиента.

Работа наставника будет оцениваться путем анкетирования сотрудника, который работал с данным наставником (см. Приложение 6), а также через систему KPI по наставляемому, которая включает в себя:

- Достижение целевого времени обслуживания клиентов по каждой операции;
- ACSI (автоматическая система удовлетворенности клиентов – опрос клиентов через мобильное приложение, личный кабинет на сайте, SMS-сообщения);
- Выполнение планов продаж ДО;

Так, в системе, разработанной Киркпатриком, уровень обучения подразумевает под собой в результате прохождения обучения повышение качества знаний участников, совершенствование навыков выполнения рабочих обязанностей, изменение установок, что приводит к изменению поведения.

Оценка в изменении поведения стажеров происходит на **третьем уровне «Поведение»**, который является самым важным, поскольку именно он отражает эффективность программы, мотивацию сотрудников к обучению. Наставник отслеживает непосредственное выполнение сотрудником своих прямых обязанностей, а именно обслуживание клиентов, то есть оценка выполняется с помощью метода наблюдения. Во время оценки наставник использует специально разработанный бланк-контрольный лист поведения (см. Приложение 2), в котором указан правильный алгоритм установления беседы с клиентом, фраза-мост, методы предложения кросс-продуктов. Также, необходимо фиксировать время выполнения каждой процедуры (например, оформление кредита), коммуникабельность, грамотность речи, степень вежливости при общении с клиентом. Оценка на данном уровне также должна сочетаться с коучингом, поскольку даже если обучение пройдет успешно, у сотрудника могут возникнуть социально-психологические барьеры и непонимание, что и как делать, что не позволят ему демонстрировать изменение в поведении. Также этих рисков поможет избежать введение поощрения за изменение поведения.

Четвертый уровень «Результаты» предполагает оценку финансовых результатов, то есть то, как изменились бизнес-показатели по итогам обучения. При этом очень сложно оценить изменение финансовых показателей (затраты, объем продаж), поскольку внедрение новой системы обучения не является единственным фактором, влияющим на эти параметры, их величина зависит от большого количества внешних (например, финансовый кризис) и внутренних (повышение процентной ставки по кредитам) факторов. Поэтому под результатами стоит подразумевать те показатели, изменение которых было сопряжено с внедрением системы обучения и успешным прохождением новых программ участниками (снижение текучести кадров, повышение уровня вовлеченности персонала, улучшение качества обслуживания, скорость выполнения одной операции, увеличение продаж конкретного продукта Банка). Поэтому важно выбрать группу показателей, которая максимально зависит от системы обучения, и провести их измерение до внедрения системы обучения фронт-линии на рабочем месте и после, при этом стоит провести оценку через какое-то время, например, через две недели, для того, чтобы сотрудники, прошедшие обучение успели адаптироваться к самостоятельному обслуживанию клиентов. Для фронт-

линии ВТБ такими показателями являются: качество обслуживания клиентов; вовлеченность сотрудников; текучесть персонала; выполнение плана продаж.

Также существует пятый уровень модели оценки эффективности «ROI», окупаемость инвестиций, разработанный Джеком Филипсом. На этом этапе измеряется разница между прибылью, полученной от внедрения системы обучения, и затратами на неё, что позволяет перевести результаты обучения в материальный эквивалент. Но в текущих условиях использование этого метода не представляется возможным, поскольку невозможно оценить, какой именно вклад в денежной форме был внесен в связи с внедрением новой системы обучения, а не под влиянием иных факторов.

Так, в данной главе на основании анализа информации о действующей в Банке ВТБ системе обучения, была предложена новая система обучения персонала фронт-линии Банка ВТБ на рабочем месте, включающая в себя комбинацию различных методов обучения, как традиционных, так и инновационных. В дальнейшем данная система будет предложена на рассмотрение в учебный центр ВТБ в Санкт-Петербурге.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, необходимо ещё раз уделить внимание необходимости инвестирования в такой актив организации, как персонал, а именно в создание условий для его профессионального развития, чему способствует внедрение системы обучения. Обучение сотрудников является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство способно повышать потенциал человеческих ресурсов, оказывать влияние на формирование организационной культуры, а также способствовать достижению стратегических целей организации. В условиях непрерывного обучения ускоряется и упрощается процесс организационных изменений, сокращается уровень сопротивления со стороны персонала. Но для получения отдачи от процесса обучения необходимо грамотное выстраивание самой системы обучения.

В ходе работы было выявлено, что процесс обучения будет результативен при соблюдении таких принципов, как гибкость форм и методов обучения, целостность и непрерывность самой системы обучения, её соответствие текущей стратегии организации, а также сопряженное стимулирование, повышение уровня мотивации и лояльности персонала, способствующие удержанию сотрудника после прохождения обучения. С особым вниманием необходимо подойти и к выбору методов обучения персонала, учитывая текущие цели и возможности организации. В современных условиях существует тенденция к «уходу» обучения сотрудников на их рабочие места, что вызвано переориентацией в сторону компетентностного подхода к процессу профессионального развития сотрудников.

Результат теоретико-методологической части работы нашел своё отражение при разработке системы обучения персонала на рабочем месте для фронт-линии в Банке ВТБ.

На сегодняшний день ПАО «ВТБ» занимает лидирующие позиции среди крупнейших финансово-кредитных организаций России, располагает обширной сетью филиалов и дополнительных офисов. Непрерывное совершенствование технологий, внедрение новых форм и методов работы, разработка новых продуктов позволяет активно расширять клиентскую базу и повышать качество обслуживания. Развитие банка осуществляется на основе долгосрочной стратегической программы, предусматривающей дальнейшее увеличение его потенциала, развитие новых видов услуг, ориентированных как на корпоративных, так и на частных клиентов.

Кадровая политика ПАО «ВТБ» выстроена с учетом того, что человеческий капитал Банка является наиболее ценным активом, а инвестиции в персонал рассматриваются как инвестиции в будущее Банка, его эффективность и устойчивость.

Обучение и развитие персонала – один из важнейших приоритетов кадровой политики ВТБ, нацеленный на обеспечение высоких профессиональных стандартов деятельности.

ПАО «ВТБ» стремится к созданию непрерывного процесса обучения для всех категорий сотрудников, развитию культуры самообучающейся организации, реализуя наставничество, очные (тренинги, мастер-классы, круглые столы) и дистанционные программы обучения.

В Санкт-Петербурге деятельность по обучению сотрудников Банка возложена на учебный центр, через который проходят все специалисты Банка (как в рамках входного тренинга, так и в дальнейшем процессе совершенствования знаний, умений и навыков). Одна из главнейших проблем, связанных с проведением очного обучения в стенах центра – невозможность обучить всех и сразу, поскольку количество тренеров и учебных классов ограничено и не удовлетворяет спросу сотрудников в обучении. Поэтому мною был проведен анализ действующей системы обучения персонала Банка, на основе которого было выдвинуто решение о разработке новой системы обучения сотрудников фронт-линии на их рабочих местах без отрыва от операционной деятельности на основе не только наставничества, но и других методов обучения. При этом была проведена четкая регламентация института наставничества, включающая в себя коучинговую поддержку, что позволит улучшить текущую ситуацию с нехваткой наставников и кандидатов на эту роль и проблему недостаточного уровня мотивации участников. Разработка программ обучения без отрыва от выполнения рабочих функций снизит затраты компании, при этом будет усилен акцент на получение практических знаний.

Так, результатом данной выпускной квалификационной работы является новая система обучения персонала фронт-линии Банка ВТБ на рабочем месте, основанная на действующей кадровой политике ПАО «ВТБ» в области обучения персонала, её возможностях, положительных сторонах и недостатках.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. - 2014.- № 4(36). Ч. 1
2. ВТБ24 автоматизировал управление персоналом на базе SAP ERP HCM [Электронный ресурс].– Режим доступа: [www. maykor.com/](http://www.maykor.com/) (дата обращения: 15.04.18).
3. Глухенькая, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н.М. Глухенькая // Профессиональное образование. Столица. - 2015. - №1. - С.42-44.
4. Годовой отчет ПАО «ВТБ» за 2016 год
5. Годовой отчет ПАО «ВТБ» за 2017 год
6. Интранет-портал Группы ВТБ
7. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: Монография. М.: Русайнс, 2015. -280 с.
8. Колодин А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонал / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева // Современные технологии обеспечения гражданской обороны: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2013. С. 322–325.
9. Кондрашова Р.Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития / Р.Ю. Кондрашова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки, 2016. № 1. С. 15–16.
10. Корпоративное обучение: пошаговая инструкция по внедрению. URL: www.kom-dir.ru/article/1346-qqq-16-m7-21-07-2016-korporativnoe-obuchenie/ (дата обращения: 19.11.17).
11. Кречетников К.Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике Российских предприятий / К.Г. Кречетников // Экономика труда и управление персоналом, 2015. № 7. С. 78–82.
12. Курпач, А.В. Недостатки методов обучения: secondment, buddying и shadowing / А.В. Курпач // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. №4 г. Самара, 2017. - с.125-127.
13. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012
14. Маслова М.В. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / М. В. Маслова // Дельта науки, 2015. № 2. С. 10–16.
15. Модели и методы управления персоналом [Текст] / под. ред. Е.Б. Моргунова // Российское экспертное обозрение. 2014. - № 12. - С. 21 - 26.
16. Мотышина М.С., Кназев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия// Проблемы современной экономики, 2014, № 4
17. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2010. - 1088 с.
18. Официальный сайт Группы ВТБ [Электронный ресурс].– Режим доступа: www.vtb.ru/ (дата обращения: 25.04.18)
19. Официальный сайт премии Randstad Award [Электронный ресурс].– Режим доступа: www.ancor.ru/award/ (дата обращения: 28.04.18)
20. Официальный сайт премии Universum [Электронный ресурс].– Режим доступа: www.universumtop100.ru/ // (дата обращения: 28.04.18)
21. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия /С.А. Пономарева, Е.Г. Маликова, А.И. Спиридонова//Акмеология профессионального образования: материалы 11-й

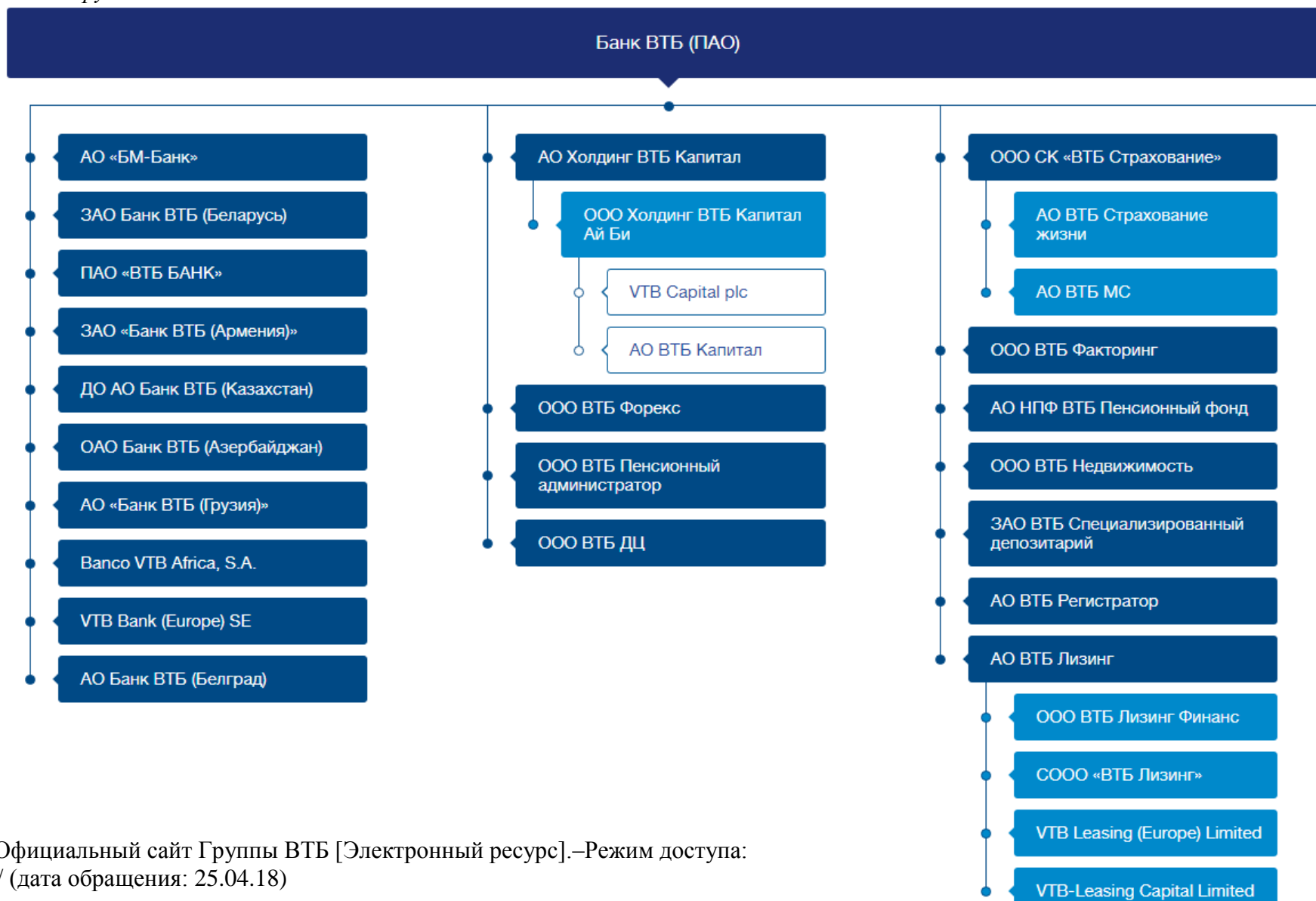
- Всероссийской научно-практической конференции. - Екатеринбург: РГППУ, 2014. -С. 246-251
22. Попова, Е.В. Обучение персонала как метод повышения конкурентоспособности компании / Е.В. Попова // Устойчивое и инновационное развитие регионов России в условиях глобальных трансформаций: материалы международной научно-практической конференции, 30 октября 2014 г. / Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве РФ. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2015. – с.595-598.
 23. Промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность ПАО «ВТБ» на 30 сентября 2017 года
 24. Пупынина, Ю.О. Secondment как современный метод обучения персонала / Ю.О. Пупынина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях. Часть II. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. – с.254-258.
 25. Рошкетаяева У.Ю., Скубенко Д.В. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления организацией// Инновационная наука. - 2017. - №03-1. - С.209-211.
 26. Рошкетаяева У.Ю., Тонгуш В.В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала // Инновационная наука. - 2017. - №04-2. - С.190-193.
 27. Сингаевская И. Коучинг как техника работы с персоналом в организации. // 4th International Conference. Application of New Technologies in Management and Economy, 2014. - 24 - 26 April 2014 - Belgrade, Serbia
 28. Слободянюк Н.А. Возникновение и развитие школы коучинга: зарубежный и отечественный опыт. // Вестник Днепрпетровского университета, 2013. – № 7. – С. 199-206.
 29. Социальный отчет ПАО «ВТБ» за 2017 год
 30. Фещенко, В.В. Построение структуры системы обучения персонала современной организации / В.В. Фещенко // Экономика. Социология. Право. - 2017. - №1 (5). - С.33-37.
 31. Фещенко В.В. Совершенствование управления инновационным потенциалом персонала / В.В. Фещенко // Социально-экономическое развитие союзного государства в условиях глобализационных процессов : Материалы международной научно-практической конференции / Под ред. С.Л. Ложкиной, Г.А. Куликовой. – Брянск: Ладомир. 2016. – С. 265 - 269.
 32. Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс].– Режим доступа: www.banki.ru/banks/ratings/ (дата обращения: 1.05.18)
 33. Хотемской, Н.А. Методы обучения и развития персонала [Текст] / Н.А. Хотемской // Теория. Практика. Инновации. - 2017. - №08. - С.24-28.
 34. Хотемской, Н.А. Обучение персонала как основа успешной работы организации [Текст] / Н.А. Хотемской // Теория. Практика. Инновации. - 2017. - №08. - С.28-32.
 35. Bozeman, B.; Feeney, M. K.: Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. Administration & Society. – 2015.-№39 (6). –с. 719–739.
 36. Cooper, J. & Wight, J.: Implementing a buddy system in the workplace. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
 37. Gallup Q12 Survey. URL: <https://q12.gallup.com/> (дата обращения: 08.05.17).
 38. Herbison, G., and G. Boseman. 2009. Here they come—Generation Y: Are you ready? Journal of Financial Service Professionals 63 (3): 33–34.
 39. Job Shadowing Is Effective On-the-Job Training. URL: <https://www.thebalance.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285/> (дата обращения: 20.11.17).
 40. Jodie Eckleberry-Hunt: The Challenges and Opportunities of Teaching “Generation Y”/. - J Grad Med Educ, 2011, Dec; 3(4): 458–461

41. John M. Ivancevich, John Ivancevich: Human Resource Management. - Gardners Books, 2015. - 287 c.
42. Martin Graeme: Managing People and Organizations in Changing Contexts /. - Gardners Books, 2016. - 224 c.
43. McCrindle Research. 2006. New generations at work: Attracting, recruiting, retraining and training Generation Y. Sydney, Australia: McCrindle Research.
44. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Структура Группы ВТБ

Схема Группы ВТБ



Источник: Официальный сайт Группы ВТБ [Электронный ресурс].–Режим доступа: www.vtb.ru/ (дата обращения: 25.04.18)

Приложение 2 Бланк по итогам обучения КПО для фронт-линии

Фамилия И.О. _____ Дата _____

ДО сотрудника _____

ТРМ сотрудника _____

№	Стандарты	Оценка			Комментарии
		Использует (1 балл)	Использует с ошибками (0,5 балла)	Не использует (0 баллов)	
1. Установление контакта	Добрый день! Меня зовут Как я могу к Вам обращаться? Очень приятно, И.О. Клиента, какая услуга Вас интересует?				
Мост	Для того, чтобы подобрать для Вас наиболее выгодное предложение, мне необходимо задать Вам несколько вопросов.				
2. Выявление и формирование потребностей	Вопросы на выявление потребности клиента				
	Вопросы на соответствие клиента требованиям Банка				
Мост	Правильно ли я понял/-а, что Вы хотите (обобщение информации клиента). В этом случае Банк ВТБ может предложить...				
3. Презентация основного и связанного продукта	Соответствие продукта потребности клиента				
	Соблюдение алгоритма «+++», обратите внимание, +»				
	Знания по продукту, умение просчитать суммы (доходность, выгоды, стоимость услуги) для Клиента				
Мост	И.О. Клиента, какие вопросы у Вас остались?				
4. Оформление продукта и кросс-продажа	1. Оформление документов				
	2. Пошаговое информирование о действиях в ПО				
	3. Фраза-переход к кросс-продаже				
	4. Соответствие кросс-продукта потребности Клиента (минимум 2 кросс-продукта)				
	5. Ответы на вопросы Клиента по кросс-продуктам				
	6. Оформление кросс-продукта				
5. Завершение контакта	Подведение итогов				
	Закрепление договоренностей				
	Информирование о дальнейших шагах клиента				
	Благодарит за визит/сделку. Прощается с Клиентом				

В столбце «Стандарты» описано, как должен действовать сотрудник, а в столбце «Оценка» ставится плюс в соответствующей графе, если действие выполнено

Фамилия И.О. тренера _____ Подпись _____

Итоги:

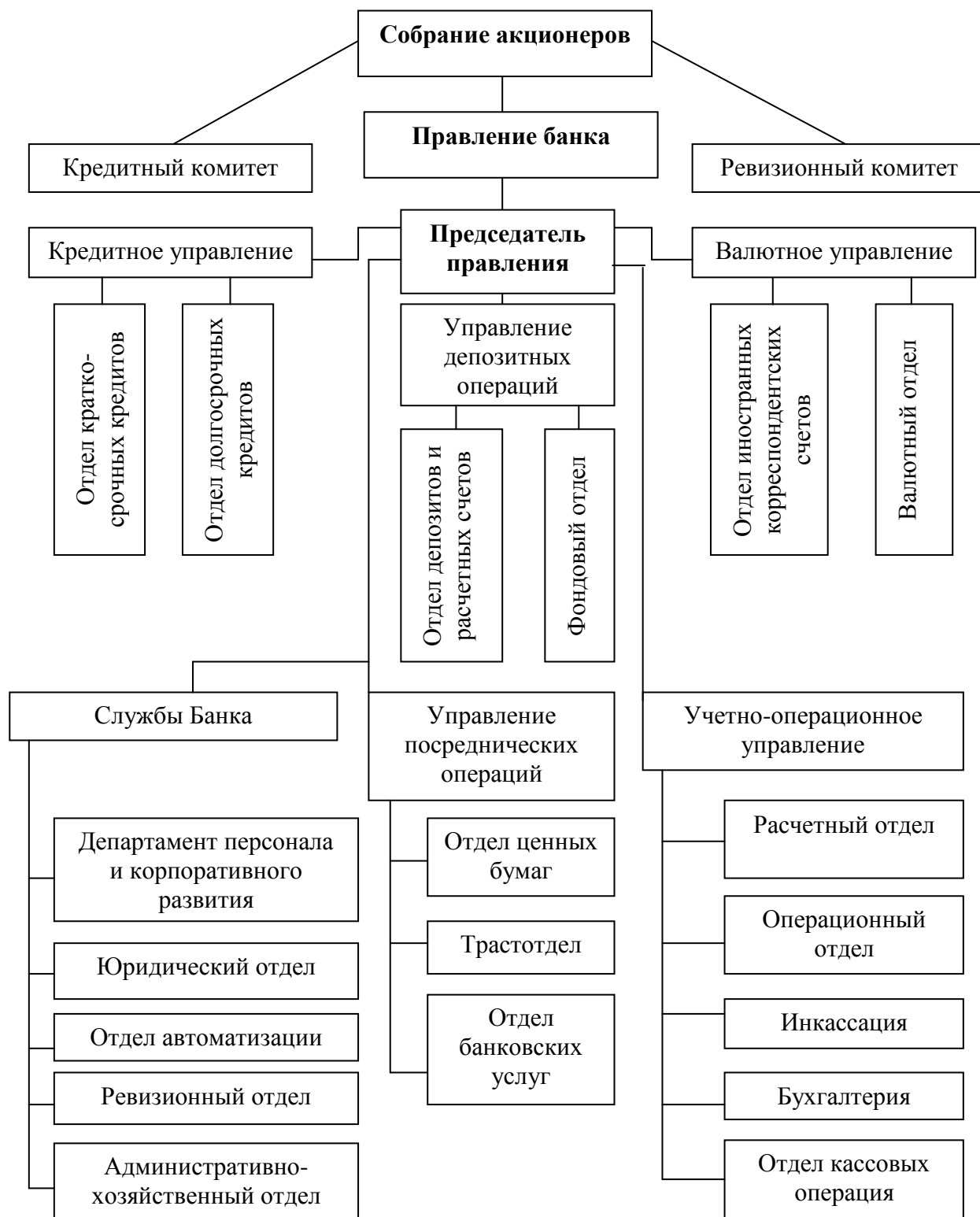
Блоки: Ролевая игра (сдана/не сдана)

Фамилия И.О. эксперта _____ Подпись _____

Работа в ПО (сдана/не сдана)

Источник: Составлено автором

Приложение 3 Организационная структура Банка ВТБ



Приложение 4 Лист задач для наставника

Начальный этап работы с Подопечным	Выполнение
1. У моего Подопечного есть ИПР	
2. Я провел очную установочную встречу с Подопечным	
3. В моем календаре запланированы встречи по Наставничеству не менее 1 раза в 2 месяца	
Промежуточный этап работы с Подопечным	
1. У меня есть резюме каждой встречи от Подопечного	
2. Я в 100% случаях предоставляю Подопечному обратную связь	
3. Я использовал на данном этапе не менее 3-х инструментов развития Подопечного	
4. Подопечный обращается ко мне за помощью вне запланированных очных встреч (хотя бы один раз за период)	
Финальный этап работы с Подопечным	
1. Я в 100% случаях предоставляю Подопечному обратную связь	
2. Я использовал при развитии Подопечного не менее 5 инструментов индивидуального развития	
3. У меня есть резюме каждой встречи от Подопечного	
4. Цель развития, прописанная в ИПР, достигнута на 100 %	
5. Подопечный обращается ко мне за помощью вне запланированных очных встреч (хотя бы один раз за период)	
6. Я и Подопечный заполнили анкету обратной связи по итогам работы	

Источник: Составлено автором

Приложение 5 Анкета для наставников

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ НАСТАВНИКОВ

ФИО и должность стажера:

Дата начала наставничества:

Дата заполнения анкеты:

Вопрос	Оценка (по шкале от 1 до 5), где 5 – абсолютно соответствует, 1 – совершенно не соответствует
1. Мне было достаточно времени, проведенного с подопечным для того, чтобы обучить его всем необходимым знаниям, умениям и навыкам	
2. Стажер всегда следовал моим рекомендациям	
3. Я всегда мог/-ла обратиться с советом к руководителю (директор офиса)	
4. Большая часть времени работы с наставляемым была затрачена на проработку практических навыков	
5. Я считаю, что после проведения наставничества подопечный полностью готов к самостоятельному исполнению своих обязанностей	
6. Я уверен, что стажер обладает высоким уровнем профессионализма	
7. На мой взгляд, для нового сотрудника в период адаптации наиболее важными аспектами наставничества являются (проранжируйте, где 5 – наиболее важно, 1 – не является важным):	
– Знакомство с коллективом и общепринятыми нормами поведения, корпоративной культурой	
– Освоение программного обеспечения, необходимого для непосредственного обслуживания клиентов	
– Выявление пробелов в знании продуктов Банка	
– Изучение тактик работы с различными клиентами	
– Умение правильно составлять отчетность по произведенным продажам	
8. Наиболее эффективным методом наставничества, на мой взгляд, является (проранжируйте, где 5 – наиболее важно, 1 – не является важным):	
– Инструктаж	
– Коучинг	

– Совместное выполнение рабочих обязанностей	
– Обратная связь и консультации	
– Шедоунг	

Ваши пожелания и предложения по проведению наставничества в Банке:

Источник: Составлено автором

Приложение 6 Анкета для стажеров

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ НАСТВНИЧЕСТВА ДЛЯ СТАЖЕРОВ

ФИО и должность наставника:

Дата назначения наставника:

Дата заполнения анкеты:

1. Ответьте, пожалуйста, как можно более развернуто на следующие вопросы:

Оправдались ли ваши ожидания относительно работы в компании?

Насколько полно используются здесь ваши знания, умения и навыки?

Легко ли Вы адаптировались в новом коллективе? Если нет, то что мешало?

Были ли негативные или положительные моменты в первое время, которые оказались для Вас удивительными?

Все ли необходимое есть у Вас для успешной работы?

Достаточно ли Вы информированы об особенностях работы в компании?

Есть что-то, чего Вы до сих пор не знаете?

2. Оцените работу с Вами вашего наставника, используя следующую шкалу оценки:

- A** – результаты превышают ожидания;
B – результаты соответствуют ожиданиям;
C – результаты ниже ожиданий;
D – результаты не соответствуют ожиданиям.

Критерии	Оценка	Комментарии
<i>Помощь в адаптации в компании</i>		
<i>Помощь в профессиональной деятельности</i>		
<i>Поддержка в принятии рабочих решений</i>		
<i>Помощь в постановке и реализации целей</i>		
<i>Представительство ваших интересов</i>		
<i>Помощь в решении повседневных рабочих вопросов</i>		
<i>Хорошая психологическая обстановка</i>		

Комментарии закрепленного сотрудника:

Рекомендации по работе наставника:

Источник: Составлено автором

Приложение 7 Отчет о работе наставляемого, заполняемый наставником

Форма отчета о работе стажера
по индивидуальному плану развития

Отчет о работе наставляемого

Ф.И.О. _____ Должность _____ Дата начала наставничества _____

№ п/п	Мероприятия	Срок исполнения		Качество исполнения/ Показатель	Комментарии
		План	Факт		

Наставник

Директор офиса

Источник: Составлено автором

должность

подпись

ФИО

дата